



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

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**AVRUPA KULÜPLER BİRLİĞİ KULÜP YÖNETİMİ
REHBERİ İNCELEMESİ VE TÜRKİYE'YE
UYGULANABİLİRLİĞİ: BİR MODEL ÖNERİSİ**

ALİCAN PEÇENEK

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

TEMMUZ 2021



**AVRUPA KULÜPLER BİRLİĞİ KULÜP YÖNETİMİ REHBERİ
İNCELEMESİ VE TÜRKİYE'YE UYGULANABİLİRLİĞİ:
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Alican PEÇENEK

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

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2021

ETİK BEYAN

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

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

.

Alican PEÇENEK

05/07/2021

AVRUPA KULÜPLER BİRLİĞİ KULÜP YÖNETİMİ REHBERİ İNCELEMESİ
VE TÜRKİYE'YE UYGULANABİLİRLİĞİ:

BİR MODEL ÖNERİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Alican PEÇENEK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEMMUZ 2021

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerinin incelenmesi ve incelemenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunmaktır. Bu kapsamda, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşabilmek amacıyla, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerini içeren alanyazın incelemesinin yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Yönetim Rehberi, oluşturulan bir form aracılığıyla incelenerek içerik değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur. Araştırmanın amacını karşılamak üzere, nitel araştırma kapsamında Kuram Oluşturma (Grounded Theory) çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın önemi, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde görülen eksiklikler ve ihtiyaçlar üzerine hazırlanmış bir çalışma olmasıdır. Türkiye Futbol Piyasası'nda oluşturulması öngörülen modern yönetim modeli ve anlayışı için bir kaynak niteliğinde olması hedeflenmektedir. Benzer bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve bir başlangıç niteliği sunması literatüre katkı sağlayacaktır. Zaman içerisinde geliştirilmesi, kapsamının artırılması ve Türkiye Futbol Piyasası'na olumlu katkı sunması temenni edilmektedir.

Bilim Kodu :
Anahtar Kelimeler : Spor, Futbol ve Küreselleşme, Futbol Yönetimi, Kulüp Yönetimi, Avrupa Kulüpler Birliği
Sayfa Adedi : 117
Danışman : Prof. Dr. A. Azmi YETİM

EUROPEAN CLUB ASSOCIATION CLUB MANAGEMENT GUIDE
AND TURKEY APPLICABILITY:

A MODEL PROPOSAL

(M. Sc. Thesis)

Alican PEÇENEK

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

JULY 2021

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the management models of the European Football Market and to present a model proposal that can be applied within the Turkish Football Market after the examination. In this context, in order to reach applicable suggestions within the Turkish Football Market, besides the literature review including the European Football Market management models, the European Club Association Management Guide was examined through a form and the content was evaluated. After this evaluation, an applicable model proposal has been presented in the Turkish Football Market. In order to meet the purpose of the research, Grounded Theory study was carried out within the scope of qualitative research. The importance of this study is that it is a study prepared on the deficiencies and needs seen in the Turkish Football Market. It is aimed to be a source for the modern management model and understanding that is envisaged to be created in the Turkish Football Market. The fact that a similar study has not been done before and that it provides a preliminary qualification will contribute to the literature. It is hoped that it will be developed over time, its scope will be increased and it will make a positive contribution to the Turkish Football Market.

Science Code :

Key Words : Sports, Football & Globalization, Football Management, Club Management, European Club Association

Page Number : 117

Supervisor : Prof. Dr. A. Azmi YETİM

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince ve bu araştırmanın her aşamasında tecrübe ve bilgilerini benimle paylaşarak desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Azmi Yetim'e, Prof. Dr. Tekin Çolakoğlu'na, Prof. Dr. Şener Büyüköztürk'e, Prof. Dr. Zafer Çimen'e, Dr. Öğr. Üyesi Fatih Yenel'e ve Prof. Dr. Mustafa Yaşar Şahin'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yanı sıra, hayatımın başlangıcından bugüne bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren ve beni yönlendiren sevgili annem Prof. Dr. Dilek Peçenek'e sonsuz sevgilerimi ve şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Spor Kavramı ve Tarihi	3
2.2. Spor, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset İlişkisi	4
2.3. Futbol Kavramı ve Tarihi.....	5
2.4. FIFA ve Yönetim Yapısı.....	6
2.5. Dünya Futbol Piyasası	7
2.6. UEFA ve Yönetim Yapısı.....	7
2.7. Avrupa Futbol Piyasası	8
2.8. Türkiye Futbol Piyasası	9
2.9. Transfer Yöntem ve Süreçleri	9
3. YÖNTEM.....	15
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	15
3.2. Araştırma Modeli	15
3.3. Veri Toplama ve Çözümleme Araçları	16
3.4. İncelenen Belgelerin Listesi.....	16
3.5. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu'nun Geliştirilmesi	17
3.6. Varsayımlar-Sayıtlılar.....	17

	Sayfa
3.7. Sınırlılıklar	18
3.8. Geçerlik-Güvenirlik	18
4. BULGULAR	19
4.1. Avrupa Kulüpler Birliği	19
4.1.2. Avrupa kulüpler birliği kulüp yönetimi rehberi	22
5. TARTIŞMA	29
5.1. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu	29
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	45
KAYNAKLAR	93
EKLER.....	99
EK-1. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi.....	100
EK-2. Futbol Kulüpleri Değerlendirme Formu	108
EK-3. Genel Yönetim Şeması.....	114
EK-4. Futbol Yönetimi Şeması.....	115
ÖZGEÇMİŞ	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1. Bir Kulüp Performans Döngüsü	26



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akademi	Altyapı
Analiz	Çözümleme
Antrenör	Çalıştırıcı
Başkan	Chairman
CAS	Spor Tahkim Kurulu
CIFP	Uluslararası Fair Play Konseyi
ECA	Avrupa Kulüpler Birliği
EUR	Avro
FA	İngiltere Futbol Birliği
FIFA	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
Futbol Yönetimi	Football Management
Gömülü Teori	Grounded Theory
GSMH	Gayri Safi Millî Hâsıla
HR	İnsan Kaynakları
İş Yönetimi	Business Management
Kuram Oluşturma	Grounded Theory
M.Ö.	Milattan Önce
NBA	Ulusal Basketbol Ligi
Pazarlama	Marketing
PR	Halkla İlişkiler
Scouting	Oyuncu Gözlemeleme
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
TL	Türk Lirası
UEFA	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
USD	Amerikan Doları

Kısaltmalar**Açıklamalar**

VIP

Çok Önemli Kişi

WADA

Dünya Dopingle Mücadele Ajansı



1. GİRİŞ

Merkez ülkeleri, çevre ülke ekonomilerindeki gelişimi belirleyen, biçimlendiren ve çevre ülkeleri sömüren, sanayileşmesini tamamlamış kapitalist ülkeler, 1970'lerin sonu 1980'lerin başı ile küreselleşmenin en önemli öğelerinden biri olan neoliberal ekonomi politikalarına geçiş yapmıştır. Soğuk Savaş'ın sonuna gelinmesi, Kasım 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılması, ardından Aralık 1991'de Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin çözülmesi ile batının, dünyanın her bölgesine nüfuz ettiği küreselleşme süreci hız kazanmıştır (Wallerstein, 2000). Küreselleşme, uluslararası para, kültür ve fikir akışının artışı yoluyla insanların, toplumların, ülkelerin ve/veya devletlerin artan etkileşimidir. Küreselleşme, öncelikle toplumsal ve kültürel yönleri olan ekonomik bir bütünleşme sürecidir. Mal ve hizmetler ile sermayenin, teknolojinin ve verinin ekonomik kaynaklarını içerir (Martin ve King, 1990). 21. yüzyılın başlangıcı ile dijital teknolojilerin yoğun bir biçimde ortaya çıkması dönüşen dünya sistemi içerisinde sporun da küresel ve endüstriyel bir hal almasını sağlamıştır. Küreselleşme ve profesyonelleşme süreci, sportif etkinlikleri bir oyun olma özelliğinden çıkartıp, ekonomik düzeyde işleyen bir alana dönüştürmüştür. Spor kulüplerinin profesyonelleşmesiyle birlikte oyuncular, takımlar, oyunun oynandığı alanlar, takımların yönetim biçimleri ve yöneticileri de değişmiştir. Hayatın her alanında yaşanan metalaşma, spora ait bütün değer ve yargıların yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Kulüpler, birer anonim şirket gibi yönetilen, borsada işlem gören işletmeler haline dönüştürülmüştür. Bunun sonucunda ise, kapitalist düzenin değerleri spora egemen olmuştur. Küreselleşmenin araçlarından olan kapitalist sistem ve spor, sporun kartopu etkisi yaratabilen kazancı nedeni ile kaçınılmaz bir bağ içerisinde. Spor, kitle iletişim araçlarının da desteği ile ekonomik açıdan oldukça kazançlı bir pazarlama aracı haline getirilerek endüstrileştirilmiştir. Dolayısıyla, kapitalist sistem, sporun küreselleşmesini ve endüstrileşmesini doğası itibari ile desteklemektedir. Spor, geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence etkinliği olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer yandan girişimciler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı kârlı bir ekonomik etkinlik alanı haline gelmiştir. Spor, büyük tüketici gruplarının oluşmasını ve bu grupların bir araya gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda, bir pazarlama aracı olarak kullanılmaya başlayarak, hızla büyüyen tüketim toplumunun etkisi ile ticari bir boyut kazanmıştır (Ekmekçi, Ekmekçi ve İrmiş, 2013). Dönüşen ve yeniden yapılanan sporun küreselleşmesi-endüstrileşmesi ve gelirlerin artması birbirine paralellik göstermektedir. Sporun en önemli unsurlarından olan futbol ise, geçmişte erkeklerle sınırlı, günümüzde kadınları da içine

alan, ırk, cinsiyet, yaş ve toplumsal katman farkı gözetmeksizin, geniş kitlelerin ilgisini çeken, ekonomik, sosyolojik, psikolojik, politik ve sportif bir olgudur. 1857 yılında dünyanın ilk futbol kulübü olan Sheffield'ın İngiltere'de kurulması ve 1862 yılında John Charles Thring'in oyunun ilk kurallarını kaleme alması ile organize olmaya başlayan futbol akımı, 1863 yılında İngiliz Futbol Birliği'nin (Football Association) kurulmasıyla resmîyet kazanmıştır (İkiz, 2010). Endüstrileşen sporun ve özellikle futbolun, ticari gelirler, sponsorluk ve reklam gelirleri, isim hakkı gelirleri, televizyon yayın hakları gelirleri, bahis gelirleri, bilet satışı ve maç günü gelirleri, mağazacılık gelirleri ve transfer gelirleri gibi birçok aracı ve gelir kaynağı bulunmaktadır (Deloitte Global, 2019).

Endüstrileşen futbolun yarattığı Dünya Futbol Piyasası içerisinde en geniş alanı Avrupa Futbol Piyasası kaplamaktadır. Küreselleşen ve endüstrileşen futbol çerçevesinde taraflarca uygulanan stratejilerin, kullanılan yöntem ve süreçlerin incelenmesi-karşılaştırılması Dünya Futbol Piyasası'nın içerisinde yer alan tüm tarafların gelişimi adına yoğun bir önem arz etmektedir.

Bu kapsamda, bu araştırmanın amacı, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerinin incelenmesi ve incelemenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunmaktır. Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşabilmek amacıyla, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerini içeren alanyazın incelemesine başvurulmuştur. Bu çerçevede, konu ile ilgili basılı ve çevrimiçi kaynaklar derlenerek sporun küreselleşme ve endüstrileşme süreçleri, futbol kulüplerinin yönetim ve işleyiş yapıları, farklı kulüp modelleri ve transfer yöntem ve süreçleri irdelenmiştir. Belirlenen sınırlılık çerçevesinde, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi oluşturulan bir form (bkz. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu s.108) aracılığıyla incelenerek içerik değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içinde uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur.

Türkiye Futbol Piyasası'nda oluşturulması öngörülen modern yönetim modeli ve anlayışı için bir kaynak niteliğinde olması hedeflenmektedir. Benzer bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve bir başlangıç niteliği sunması literatüre katkı sağlayacaktır. Zaman içerisinde geliştirilmesi, kapsamının artırılması ve Türkiye Futbol Piyasası'na olumlu katkı sunması temenni edilmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor Kavramı ve Tarihi

Spor, rastlantısal veya organize katılımı ile gerçekleşen, katılımcılara keyif, bazı durumlarda da izleyicilere eğlence sunarak fiziksel yeti ve becerileri kullanma, sürdürme ya da geliştirmeyi amaçlayan yarışmaya yönelik fiziksel etkinliklerin veya oyunların bütün türlerini içeren bir etkinliktir (Council of Europe, 2001). Günümüzde tüm sportif etkinlikler ve organizasyonlar çok önemli bütçeler ile organize edilmektedir. Kuşkusuz tüm spor organizasyonları içerisinde düzenlenen en saygın, en değerli ve en pahalı spor organizasyonu Olimpiyat Oyunları'dır. Olimpiyat Oyunları, düzenlenen kentin kültürel ve sosyal kimliğinin güçlenmesini desteklemekle birlikte, kentin küresel statüye erişebilmesi için en iyi basamağı oluşturan bir araçtır (Kozak ve Yıldırım, 2018). İlk oyunlar, Yunanistan'ın Olimpia şehrinde M.Ö 776 yılında düzenlenmiştir. M.Ö 146'da Yunanistan'ın Roma İmparatorluğu tarafından işgal edilmesi üzerine oyunlar Atina'ya alınmıştır (Overmyer, 2017). Aynı zamanda, Hristiyanlık, başlangıcından itibaren oyunlara karşı tavizsiz bir tutum sergilemiş ve oyunları kült kökenleri nedeniyle putperest ayinlerden saymıştır. Kilise, M.S. 380'de Roma'nın resmi devlet dini konumunu elde ettiğinde oyunların yasaklanmasına yönelik çabalarını arttırmış ve nihayet İmparator I. Theodosius'un yayınladığı bir fermanla pagan kült uygulamaları yasaklanmıştır (Yıldırım, 2014).

Diğer Yandan, 14. yüzyılda Avrupa'da başlayan Rönesans ve Hümanizm hareketleri beden eğitimi etkinliklerinde birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Yeniçağda ruh ve bedenin dengeli bir şekilde geliştirilmesi ve bedenin eğitilmesi düşüncesinin ağırlık kazanmaya başlaması, Fransız düşünür Jean-Jacques Rousseau ile bir felsefe olarak tüm Avrupa'da kabul görmüştür (Yıldırım, 2020). Bu bağlamda, sporun kökenleri ve işlevleriyle ilgili düşünceler çoğunlukla sporun kültürel bileşenlerine odaklanmıştır. Sporla ilgili kültürel yaklaşımlar tanımlayıcıdır, birbirini dışlamaz ve birkaç kategori içerisinde değerlendirilir (Lombardo, 2012).

Antik Olimpiyat Oyunları'nın yeniden canlandırılması adına Baron Pierre de Coubertin, 1892 yılında Paris Sorbonne Üniversitesi'nde yaptığı bir konuşma ile uluslararası spor organizasyonu fikrini öne sürmüştür. Bu fikir üzerine 23 Haziran 1894 tarihinde

"International Athletic Congress" adlı kongrede Coubertin önderliğinde Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) 13 ülke ve 79 temsilci ile ilk kez toplanmıştır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin kurulduğu bu kongrede, amatörlük kavramının anlamı, uygulaması ve Olimpiyat Oyunları konuları gündemi oluşturmuştur. Yanı sıra, Olimpiyat Oyunları'nın yeniden düzenlenmesine ve ilk modern Olimpiyat Oyunları'nın 1896'da Atina'da düzenlenmesine karar verilmiştir. 1924 yılında ise kış sporları etkinliklerinin yer aldığı Kış Olimpiyat Oyunları düzenlenmeye başlanmıştır (Overmyer, 2017). Öte yandan, Olimpiyat Oyunları'nın yeniden kuruluşu bir çağın değişik ihtiyaçlarının ifadesi ve belirli toplumsal şartların yansımasıdır (Yıldırım, 2014). Modern Olimpiyat Oyunları'nın ilki 6-15 Nisan 1896 tarihleri arasında Yunanistan'ın başkenti Atina'da gerçekleştirilmiştir. İlk modern Olimpiyat Oyunları olma niteliğini taşıyan etkinlik, o tarihe kadar gerçekleştirilen etkinlikler arasında uluslararası anlamda en yüksek katılımın sağlandığı etkinlik olmuştur (Olympic Games, Athens 1896).

Öte yandan, Olimpiyat Oyunları'nın ekonomik getirisi maliyetlere paralel olarak ekonomik ve sosyal gelişmişlik endeksleri ile doğru orantılıdır. Ekonomik dönüşümünü, sosyal ve siyasal süreçlerini tamamlamış ekonomiler ciddi bir iktisadi getiri yaratabilirken, ekonomik dönüşümünü, sosyal ve siyasal süreçlerini tamamlamamış ekonomiler iktisadi getiri yaratmakta zorlanmaktadır. Yanı sıra, Olimpiyat Oyunları adaylığı başarıyla sonuçlanmış olan ekonomisi istikrarsız ülkelerde ve şehirlerde, Olimpiyat Oyunları'na hazırlık sürecinde istihdam ve ekonomik büyüme oranlarında olumlu bir değişim gözlenmektedir. Ayrıca, şehre gelen turist sayısının ve yatırım kapasitesinin artmasına bağlı olarak üretim ve ticaret kapasitesinin artması gibi çeşitli ekonomik etkiler söz konusu olmaktadır (Ersungur ve Akıncı, 2013).

Olimpiyat Oyunları'nın en önemli unsurlarından olan ve günümüzde spor etkinlikleri içerisinde en önemli yeri kaplayan futbol ise küresel bir fenomen ve gerçeklik haline gelmiştir.

2.2. Spor, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset İlişkisi

Uluslararası ilişkiler kuramcılarının çalışma alanı genel olarak topluluklar arası ilişkilerdir. Bu topluluklar, insanların oluşturduğu uluslar veya devletler olabileceği gibi, ulusların veya devletlerin oluşturduğu küresel ve bölgesel birlikler de olabilir. Klasik uluslararası

ilişkiler yaklaşımı, uluslararası sistem içerisinde yalnızca devletleri aktör olarak kabul etmektedir. Ancak, neo-klasik akımın etkisini artırması ile birlikte, devlet dışı aktörler de uluslararası sistem içerisinde uluslararası aktör olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Küreselleşme ile birlikte uluslararası spor komiteleri, uluslararası federasyonlar, uluslararası tahkim mahkemeleri, uluslararası spor kulüplerinin yanı sıra, ulusal federasyonlar, ulusal tahkim mahkemeleri ve ulusal spor kulüpleri uluslararası ilişkiler aktörü durumuna gelmiştir. Sporun ve özellikle futbolun değişen birçok özelliği uluslararası ilişkiler gelişmelerinin bir yansımasıdır (Seval ve Kodaman, 2016).

Sporun ve özellikle futbolun, siyasal olarak yararlanılabilecek alanlar yaratması, hükûmetlerce önemli bir siyasi sosyalleşme aracı olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Olimpiyat Oyunları ve Dünya Şampiyonaları, kıtalararası turnuvalar ve endüstrileştirilmiş bazı uluslararası kulüpler küresel siyasetin sosyolojisine doğrudan etki etmektedir. Hükûmetler, bu turnuva ve şampiyonalardan elde edilen başarıları, iç ve dış siyasette etkin bir biçimde kullanarak iktidar kaynaklarını çeşitlendirmektedirler. Ayrıca, spor, devletler hukukuna tâbi olması dolayısıyla, kaçınılmaz olarak siyasidir.

Spor ve bileşenleri, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelmiştir. Spor, bir yandan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence etkinliği olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer yandan girişimciler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı kârlı bir ekonomik etkinlik alanı haline gelmiştir. Spor, büyük tüketici gruplarının oluşmasını ve bu grupların bir araya gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda, bir pazarlama aracı olarak kullanılmaya başlayarak, hızla büyüyen tüketim toplumunun etkisi ile ticari bir boyut kazanmıştır (Ekmeççi ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda, spor ve özellikle futbol, uluslararası alanda etkinlik gösteren dev sermayenin egemenliğinde yürütülen ticari ve sosyolojik bir etkinlik haline getirilmiştir.

2.3. Futbol Kavramı ve Tarihi

Futbol, geçmişte erkeklerle sınırlı, günümüzde kadınları da içine alan, ırk, cinsiyet, yaş ve toplumsal katman farkı gözetmeksizin, geniş kitlelerin ilgisini çeken, ekonomik, sosyolojik, psikolojik, politik ve sportif bir olgudur. 1857 yılında dünyanın ilk futbol kulübü olan Sheffield'ın İngiltere'de kurulması ve 1862 yılında John Charles Thring'in

oyunun ilk kurallarını kaleme alması ile organize olmaya başlayan futbol akımı, 1863 yılında İngiliz Futbol Birliği'nin (Football Association) kurulmasıyla resmiyet kazanmıştır (İkiz, 2010).

2.4. FIFA ve Yönetim Yapısı

Uluslararası futbolun yapısı hiyerarşiktir ve FIFA (Fédération Internationale de Football Association), hiyerarşinin tepesinde yer alır. FIFA, futbolun dünya çapındaki en üst düzey yönetim organıdır. 21 Mayıs 1904 yılında Paris'te Almanya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre'nin ulusal futbol federasyonları arasındaki uluslararası rekabeti denetlemek adına kurulan organizasyonun merkezi İsviçre'nin Zürih kentindedir (FIFA, 2020). 211 ulusal futbol federasyonunun üyesi olduğu FIFA, çeşitli futbol turnuvalarını düzenlemesinin yanı sıra dünya futbolunu yöneten, kuralları oluşturan, değiştiren ve uygulayan bir kuruluştur. FIFA'yı oluşturan ulusal futbol federasyonlarının her biri Afrika, Asya, Avrupa, Güney Amerika, Kuzey ve Orta Amerika ve Karayipler ve Okyanusya olmak üzere dünyanın bölündüğü altı bölgesel konfederasyondan birinin üyesi olmalıdır (Wikipedia, 2020). Ayrıca, ulusal federasyonlar, bağlı olunan konfederasyonun kuralları ve/veya FIFA'nın kuralları ile çatışma oluşturmamak üzere ayrı kurallar ve düzenlemeler oluşturabilir (Lembo, 2011). FIFA, futbolun uluslararası alanda büyümesi, futbolun herkes için erişilebilir olması, dürüst ve adil oyun için organizasyonel tüzüklerinde bir dizi hedefi ana hatlarıyla açıklamaktadır (Wikipedia, 2020). Aynı zamanda, 1930'da düzenlenmeye başlayan Dünya Kupası ve 1991'de düzenlenmeye başlayan Kadınlar Dünya Kupası başta olmak üzere, futbolun başlıca uluslararası turnuvalarının organizasyonundan ve tanıtımından sorumludur (BBC, 2017).

FIFA Tüzükleri, FIFA'nın yönetim yapısına rehberlik eden kapsamlı belgeler bütünüdür. Yönetim yapısı, kontrol ve denge sistemi oluşturmak adına uygun yetkilere sahip dört ayrı organlara bölünmüştür: (Lembo, 2011).

1. Kongre
2. Yürütme Komitesi
3. Genel Sekretarya
4. Daimi ve Geçici Komiteler

2.5. Dünya Futbol Piyasası

Dünya Futbol Piyasası içerisinde en geniş alanı Avrupa Futbol Piyasası kaplamaktadır. Türkiye Futbol Piyasası ise Avrupa Futbol Piyasası'nda yer alan diğer rakip ve ortakları gibi Dünya Transfer Piyasası içerisinde bütünleşmiş bir yapıda bulunmaktadır. Küreselleşen ve endüstrileşen futbol çerçevesinde taraflarca uygulanan stratejilerin, kullanılan yöntem ve süreçlerin karşılaştırılması Dünya Futbol Piyasası'nın içerisinde yer alan tüm tarafların gelişimi adına yoğun bir önem arz etmektedir.

2.6. UEFA ve Yönetim Yapısı

UEFA (Union of European Football Associations), Avrupa'daki futbol, futsal ve plaj futbolu federasyonlarının idari organıdır. Dünya futbolunun yönetim organı FIFA'nın altı kıta konfederasyonundan biridir (Wikipedia, 2020). Aynı zamanda, FIFA'nın en varlıklı, en güçlü en bilinen konfederasyonudur. UEFA, 25 üyenin hazır bulunduğu kurucu toplantıda 15 Haziran 1954'te İsviçre'nin Basel kentinde kurulmuştur. Mevcut olmayan diğer altı federasyonun da kurucu üye olarak kabul edilmesi ile toplam kurucu federasyon sayısı 31'e çıkmıştır. Sovyetler Birliği, Yugoslavya ve Çekoslovakya'nın kurucu devletlerine bölünmesinden yeni federasyonlar doğarken, UEFA 1990'ların ortalarında 50'den fazla üyeye ulaşmıştır (Vieli, 2014). UEFA yönetim yapısı, FIFA benzeri bir yapıdan oluşmaktadır. UEFA Tüzükleri, FIFA'nın olduğu gibi UEFA'nın yönetim yapısına rehberlik eden kapsamlı belgeler bütünüdür. Yönetim yapısı, kontrol ve denge sistemi oluşturmak adına uygun yetkilere sahip dört ayrı organlara bölünmüştür. Kongre, Yürütme Kurulu, Başkan ve Adaletin İdaresi olmak üzere dört genel kuruldan oluşmaktadır (Lembo, 2011). Ayrıca, UEFA, Avrupa'nın ulusal futbol federasyonlarını temsil eder, UEFA Avrupa Şampiyonası, UEFA Uluslar Ligi, UEFA Şampiyonlar Ligi, UEFA Avrupa Ligi, düzenlenmesi planlanan UEFA Avrupa Konferans Ligi ve UEFA Süper Kupası dâhil olmak üzere ulus ve kulüp müsabakaları düzenler ve para ödülünün dağıtımını üstlenir (Wikipedia, 2020). Yanı sıra, UEFA, Avrupa futbolu ile ilgili tüm sorunların üstesinden gelmeyi, futbol siyaset, ırk, din, cinsiyet ayrımcılığı olmaksızın bir birlik, dayanışma, barış, anlayış ve adil oyun ruhu ile teşvik etmeyi amaç edinmiştir. Ayrıca, Avrupa futbolunun değerlerini korumayı, Avrupa futbolunda etik standartları ve iyi yönetimi teşvik etmeyi, Avrupa futboluna dâhil olan tüm paydaşlar ile ilişkileri sürdürmeyi ve genel refah

için üye federasyonları desteklemeyi ve korumayı hedeflemektedir. UEFA, İsviçre medeni kanununa göre siyasi ve dini olarak tarafsız bir topluluktur (UEFA, 2019).

2.7. Avrupa Futbol Piyasası

Dünya Futbol Piyasası içerisinde en geniş alanı Avrupa Futbol Piyasası kaplamaktadır. Toplam ticari gelirler, sponsorluk ve reklam gelirleri, isim hakkı gelirleri, televizyon yayın hakları gelirleri, bahis gelirleri, bilet satışı ve maç günü gelirleri, mağazacılık gelirleri ve transfer gelirleri konusunda ilk sırada yer alan Avrupa Futbol Piyasası, gider toplamında da ilk sırada bulunmaktadır (Deloitte, 2019). Futbolun küreselleşmesi ve endüstriyelmesi ile birlikte tüm gelir ve gider kalemleri hızla artmaktadır. Yanı sıra, Avrupa Futbol Piyasası'nın %55'i "Big 5" olarak adlandırılan İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa ligleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu ligler arasında İngiltere Premier Ligi, 5.440 milyar Euro gelir elde ederek tüm Dünya Futbol Piyasası'nda ilk sırada yer almaktadır. Almanya Bundesliga 3.168 milyar Euro ile ikinci, İspanya La Liga 3.073 milyar Euro ile üçüncü, İtalya Serie A 2.217 milyar Euro ile dördüncü ve Fransa Ligue 1 1.692 milyar Euro toplam geliri ile beşinci sırada yer almaktadır (Deloitte, 2019).

Avrupa Futbol Piyasası'nda gelirlerin hızla büyümesi ve "Big 5" liglerinde yarışan kulüplerinin giderek zenginleşmesi tesisleşme, transfer hareketliliği ve oyuncu ücretlerini doğrudan etkilemektedir. Yeni tesislerin inşa edilmesi, altyapı tesislerinin yenilenmesi, transfer bedelleri ve oyuncu ücretleri bu kulüplerin gider rakamlarının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Hızla yükselen gelirler, transfer harcamalarını görülmediği ölçüde arttırmış ve dengesiz bir transfer piyasası yaratmıştır. Futbolun ve rekabetin dengeli bir biçimde şekillenmesi adına UEFA (Union of European Football Associations), UEFA Finansal Fair Play Ölçütleri adı altında birçok mali denetim düzenekleri oluşturmuştur.

Avrupa Futbol Piyasası'nın düzenleyici üst otoritesi olan UEFA tarafından futbol kulüplerinin özellikle mali durumunu içeren ve uyum derecesi mali performans ölçütleri ile ölçümlenen bazı yaptırımlar uygulamaktadır. Bu yaptırımların uygulamada olan en önemlisi UEFA Finansal Fair Play Ölçütleri'dir. UEFA Finansal Fair Play Ölçütleri, UEFA İcra Kurulu tarafından 2009 yılında futbolun daha eşit şartlarda oynanması amacı ile oybirliğiyle kabul edilmiş kurallar bütünüdür (Sevim ve Bülbül, 2017). UEFA Finansal Fair Play Ölçütleri ile kulüplerde mali yapının güçlendirilmesi, sürdürülebilirliğin ve

dengeli rekabetin sağlanması hedeflenmektedir. Kulüplerin UEFA organizasyonlarına katılımı için zorunlu olan Finansal Fair Play ölçütlerinin öncülü olan “Denk Bütçe Uygulaması” ile kulüplerde mali yapı bir süreç halinde izlenmekte ve geçiş sürecini tamamlayan kulüplerin başa baş noktasına ulaşması amaçlanmaktadır (Güngör, 2012).

2.8. Türkiye Futbol Piyasası

Türkiye Futbol Piyasası, Avrupa Futbol Piyasası’nda yer alan diğer rakip ve ortakları gibi Dünya Transfer Piyasası içerisinde bütünleşmiş bir yapıda bulunmaktadır. Dünya Futbol Piyasası’nda ve Avrupa Futbol Piyasası’nda olduğu gibi Türkiye Futbol Piyasası’nda da transfer harcamaları ve oyuncu ücretleri gider kalemleri arasında ilk iki sırayı almaktadır (Aktif Bank, 2019). Oyun ve seyir kalitesini artırma amacı ile yapılan transfer harcamaları gelir-gider dengesi gözetmeksizin yapıldığında kulüplerde mali sıkıntıları ve ölçüyü aşan borçlanmaları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle transfer harcamaları belli bir süreç ve ölçüt içerisinde yapılmalı ve gelir-gider dengesi gözetilmelidir.

Türkiye’de futbol kulüplerinin yayın hakları gelirleri, ticari gelirler, sponsorluk gelirleri ve maç günü gelirleri olmak üzere dört temel gelir kalemi bulunmaktadır (Aktif Bank, 2019). Medya ve yayın hakları gelirleri, “Big 5” liglerine kıyasla sponsorluk ve reklam gelirleri, isim hakkı gelirleri, bilet satışı gelirleri, mağazacılık gelirleri ve transfer gelirleri gibi yeterince gelir kalemleri yaratamayan Türkiye Futbol Piyasası adına çok önemli bir gelir kalemi konumunda olmasına rağmen hala İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa ligleri medya ve yayın hakları gelirlerinin altında kalmaktadır (Aktif Bank, 2019). Yanı sıra, küreselleşen ve endüstrileşen futbol çerçevesinde taraflarca uygulanan stratejilerin, kullanılan yöntem ve süreçlerin karşılaştırılması Dünya Futbol Piyasası’nın içerisinde yer alan tüm tarafların gelişimi adına yoğun bir önem arz etmektedir.

2.9. Transfer Yöntem ve Süreçleri

Bu bağlamda, Transfer yöntem ve süreçleri futbol etkinlikleri arasında en önemli etkinliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Transfer yöntem ve süreçleri, ülkeden ülkeye ve kulüpten kulübe farklılık göstermektedir. Ancak “Big 5” olarak adlandırılan Avrupa’nın beş büyük liginde zirveye oynayan kulüplerin transfer yöntem ve süreçleri birebir benzerlik göstermektedir. Günümüz transfer yöntem ve süreçlerinin gelişimi,

“Bosman Davası” sonrası hızlanmış ve tamamlanmıştır (Morris ve ark., 1996). Jean-Marc Bosman, “Avrupa Tek Senedi” anlaşması ile ortaya çıkan “Serbest Dolaşım Hakkı” çerçevesinde (European Parliament, 1986) her oyuncunun sözleşme bitiminde herhangi bir transfer ücreti gözetilmeksizin serbest oyuncu durumuna geçmesi gerektiğini savunarak Belçika Futbol Federasyonu’na dava açmıştır. Liglerde uygulanan yabancı sınırlamasının, Avrupa Birliği Çalışma Yasalarına aykırı olduğu görüşü davaya eklenmiş ve dava Avrupa Adalet Divanı’na taşınmıştır. Avrupa Adalet Divanı, oyuncu sözleşmelerinin süreleri dolduğunda herhangi bir transfer engelinin hukuki dayanağı olmadığı kararını vererek oyunculara serbest oyuncu durumu kazandırmıştır. Bu karar sonrası Dünya Futbol Piyasası yeniden şekillenerek transfer yöntem ve süreçlerine bakışı tamamen değişmiştir (Gözütok ve Gaberli, 2011).

Günümüzde uygulanan transfer yöntem ve süreçleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ölçüt Belirleme - Kulübün bulunduğu lig, ekonomik durum, hedef ve uzak görüşlülük gözetilerek kulüp ve oyun yapısına uygun oyuncu ölçütleri belirlenir.
2. Gözlemlleme - Kulüpleri tarafından görevlendirilen oyuncu gözlemcileri çeşitli coğrafyalarda oyuncuları tarar, tespit eder ve izler. Bu süreçte kulüp ölçütlerine uygun oyuncular gözlemlendiği takdirde oyuncuların fiziki nitelikleri ve teknik becerileri hakkında detaylı bir rapor hazırlanır. Aynı zamanda, gelişen teknoloji ile birlikte e-Gözlemlleme de oyuncu gözlemlleme yöntemi olarak kabul edilmektedir (Sky Sports, 2017).
3. Soruşturma - Tespit edildikten sonra izlenerek fiziki nitelikleri ve teknik becerileri hakkında rapor hazırlanan oyuncunun zihinsel özellikleri soruşturulur. Yanı sıra, iş ahlakı, kişisel ve aile hayatı, ücret talebi ve transfer koşulları soruşturulur.
4. Değerlendirme - Fiziki nitelikleri ve teknik becerileri gözlemlenen ve zihinsel özellikleri soruşturulan oyuncular hakkında bir değerlendirme süreci başlar. Bu değerlendirme sürecine kulübün sportif direktörü, teknik direktörü, gözlemci şefi ve bu konumların yardımcıları dâhil olur. Yapılan fikir alışverişi sonucu oyuncuya teklif verilip verilmeyeceği kararlaştırılır.
5. Oyuncuya Teklif Verme - Belirlenen oyuncu, bir sözleşme ile herhangi bir kulübe bağlı ise FIFA kurallarına uygun olarak bir aracı veya temsilci vasıtası ile oyuncuya teklif verilir. İki taraf belirli koşullar üzerinde anlaştığı takdirde bir sonraki aşama kulüpler düzeyinde bir görüşme gerçekleştirilmesidir. Eğer belirlenen oyuncu, bir

sözleşme ile herhangi bir kulübe bağlı değil ise veya sözleşmesinin son altı ayına girmiş ise serbest oyuncu durumundadır ve kulüp doğrudan oyuncu veya temsilcisi ile iletişime geçerek koşullar üzerinde anlaşma zemini arar.

6. Kulübe Teklif Verme - Belirlenen oyuncu, bir sözleşme ile herhangi bir kulübe bağlı ise FIFA kurallarına uygun olarak kulübüne yazılı resmi bir teklif verilir. Yazılı resmi teklif sonrası müzakere ve pazarlık sürecine girilir. Bu süreç yetkili aracılar, temsilciler ve/veya kulüp çalışanları tarafından yürütülür. Yazılı resmi teklif e-posta, mektup veya faks yolları kullanılarak verilebilir.
7. Kulüpler Arası Müzakere ve Pazarlık - Bu süreç yetkili aracılar, temsilciler ve/veya kulüp çalışanları tarafından sözleşme fesih bedelinin veya kiralama bedelinin belirlenmesi doğrultusunda yürütülür. Tarafların anlaşması halinde oyuncu ile resmi sözleşme maddeleri üzerine görüşmelere geçilir.
8. Kulüp-Oyuncu Arası Müzakere ve Pazarlık - Kulüplerin anlaşması sonrası kulüp ve oyuncu arasında resmi sözleşme üzerine müzakere ve pazarlık süreci yaşanır. Maaş, imza parası, temsilci ücreti, ek ücretler, ödül ücretleri, imge ve medya hakları, sadakat ek ücreti ve sözleşme süresi ana görüşme maddeleridir. Taraflar sözleşme üzerine anlaştığı takdirde imzalanan sözleşmenin resmiyet kazanabilmesi FIFA tarafından zorunlu kılınan sağlık uygunluk incelemesinin başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır.
9. Sağlık Uygunluk İncelemesi - Oyuncu, kulüp tarafından belirlenen bir hastanede kapsamlı bir sağlık incelemesine tabi tutulur. Oyuncunun sağlık incelemesi başarılı ve uygun olduğu takdirde imzalanan sözleşme resmiyet kazanabilir.
10. Evrak İşleri - Oyuncu, sağlık incelemesini başarı ile tamamladığı takdirde transferin tamamlanabilmesi için taraflarca imzalanan evraklar eksiksiz bir biçimde yerel federasyonlara veya FIFA'ya teslim edilir. Aynı zamanda uluslararası transferler FIFA'nın Transfer Matching System (TMS) olarak adlandırdığı dijital eşleştirme sistemine girilmek zorundadır (Mirror, 2019).

Yukarıda bahsedilen bu transfer yöntem ve süreçleri dışında farklı süreçler işletilerek bazı transferlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle, Olimpiyat Oyunları, Dünya Kupaları ve Avrupa Şampiyonaları gibi kısa süreli uluslararası turnuvalarda öne çıkan oyuncular uzun gözlemlene ve değerlendirme sürecine dâhil olmadan transfer olabilmektedirler. Yanı sıra, imge hakları transfer süreçlerinde önem arz eden bir diğer

etkendir. Bazı oyuncular, transfer oldukları yeni kulübe küresel imge hakları nedeni ile yoğun ve çok yüksek ek gelir kalemleri yaratabilmektedirler (Lawrence, 2013).

Ayrıca, transfer piyasasının bir diğer ögesi oyuncu satışlarıdır. Transfer yöntem ve süreçleri her ne kadar oyuncu alımı üzerinden değerlendirilmiş olsa da, oyuncu satışı da yöntem ve süreçler içerir. Örneğin, transfer piyasasındaki altın kurallardan biri oyuncunun değeri bulunduğu satılmasıdır. Bir diğer altın kural ise, oyuncuya değerinden fazla yıllık ücret ödeniyor ise oyuncunun kulüple ilişkisinin kurallar çerçevesinde kesilmesidir.

2.10. Türkiye Futbol Piyasası'nın Transfer Yöntem ve Süreçlerine Bakışı

Türkiye Futbol Piyasası, özellikle Bosman Kararları sonrasında kendine özgü bazı yöntem ve süreçler geliştirmiştir. Ulusal ve uluslararası transferler incelendiğinde çoğunlukla serbest durumdaki oyuncular kulüpler tarafından tercih edilmektedir. Bu tercihin başlıca birçok nedeni vardır. Transfer sürecinin görece kolay olması, tek bir taraf ile görüşülmesi, denetimin UEFA'dan Türkiye Futbol Federasyonu'na geçmesi ve kulüplerin mali yapıları bu nedenlerden birkaçı olarak gösterilebilir.

Türkiye Futbol Piyasası, profesyonelleşme sürecini tamamlayamamış ve gelişmekte olan bir piyasadır. Kulüp yöneticileri, çalıştırıcılar, futbolcular, medya mensupları ve taraftarlar istisnaların olması kaydı ile Avrupa Futbol Piyasası'nda gözlemlenen ölçütlerden, niteliklerden ve becerilerden uzak bir görünüm sergilemektedirler. Eğitim düzeyindeki farklılık, yabancı dile ve kültürel birçok öğeye uzaklık, oyunun özünün anlaşılabilmesi, ekonomik ve sosyolojik değer açığı, denetimsizlik, ahlaki boşluk, alan eğitimine önem verilmemesi ve deneyime yalın bir koşul olarak fazlasıyla önem verilmesi Türkiye Futbol Piyasası ile Avrupa Futbol Piyasası arasındaki temel farklılıklar olarak gösterilebilir.

Öte yandan, Türkiye transfer piyasasına kulüp yöneticileri, futbolcu temsilcileri, çalıştırıcılar, medya mensupları ve yasal olmayan aktörler yön vermektedir. Zaman zaman, siyasetin ve yerel yönetimlerin de karıştığı transfer süreçleri tek bir tarafın isteği doğrultusunda yönlendirilebilmektedir. Kapalı-bulanık ilişkilerin ve yasal olmayan tarafların güdümünde gelişen süreçler Türkiye Futbol Piyasası'nı şekillendirmektedir. Transfer ekonomisi, futbol pastasının büyümesine yol açmakla birlikte, futbol ekonomisindeki toplam borçluluk oranının yükselmesine ve net borçluluğun artmasına

neden olmaktadır (Akşar, 2010). Transfer gelirleri, transfer giderlerini karşılayamamaktadır. Bu nedenle, kulüpler borçlanma yeterliklerinin sınırına dayanmış ve mali yapıları çökmüştür. Kulüpler, özel ve devlet bankalarından alınan yüksek faizli krediler ve devlet desteği ile nefes alabilmektedir. Mevcut borçların, özel ve devlet bankalarından alınan yeni borçlar ile ödenmesi ve net açığın giderek büyümesi, Türkiye Futbol Piyasası için sürdürülebilir bir durum değildir. Bu kapsamda Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye’de yer alan profesyonel futbol kulüpleri ile uzun vadeli yapılandırma anlaşmalarına giderek borca-batık halde olan mali yapılarının sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2019). Bu doğrultuda, Türkiye Bankalar Birliği ile birçok TFF Süper Lig kulübü arasında yapılandırma anlaşmaları yapılmış olup birçoğu ile de görüşmeler sürdürülmektedir.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerinin incelenmesi ve incelemenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunmaktır.

Bu kapsamda, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşabilmek amacıyla, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerini içeren alanyazın incelemesinin yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Yönetim Rehberi, oluşturulan bir form (bkz. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu s.108) aracılığıyla incelenerek içerik değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur.

Bu çalışmanın önemi, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde görülen eksiklikler ve ihtiyaçlar üzerine hazırlanmış bir çalışma olmasıdır. Türkiye Futbol Piyasası'nda oluşturulması öngörülen modern yönetim modeli ve anlayışı için bir kaynak niteliğinde olması hedeflenmektedir. Benzer bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve bir başlangıç niteliği sunması literatüre katkı sağlayacaktır. Zaman içerisinde geliştirilmesi, kapsamının artırılması ve Türkiye Futbol Piyasası'na olumlu katkı sunması temenni edilmektedir.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacını karşılamak üzere, nitel araştırma kapsamında Kuram Oluşturma¹ (Grounded Theory) çalışması gerçekleştirilmiştir.

Kuram oluşturma, önceden bilinmeyen birtakım olguların, toplanan veriye göre birbiri ile ilişkisi göz önüne alınarak açıklandığı bir modelleme çalışmasıdır (Birgili, 2015). Fraenkel, Wallen ve Hyun'a göre (1990), “gömülü kuramlar” çalışma sürecinde toplanan veriden çıkarımlanır. Başka bir anlatımla, araştırmacı topladığı veriyi inceleyerek bir genellemeye ulaşır. Bir kuramın oluşması, sürekli bir biçimde gerçekleştirilen

¹ *Grounded Theory Study* (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 1990, s.433), Yıldırım ve Şimşek (2008) ve Büyükköztürk ve diğ. (2012)'de “Kuram Oluşturma”, Birgili (2015)'te “Temellendirilmiş Kuram”, Turkey (2020)'de “Gömülü Teori” terimleriyle yer almaktadır.

çözümlemelere bağlıdır. Süreçte toplanan veriler çözümlenir ve ortaya çıkan kavramlar, olgular ve süreçler daha sonraki veri toplama aşamalarına dâhil edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008; Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

3.3. Veri Toplama ve Çözümleme Araçları

Kuram oluşturma çalışmalarında doküman incelemesi (belge incelemesi) veri toplama araçları arasındadır. Doküman incelemesi araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin çözümlemesini kapsar (Edwards ve Skinner, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yıldırım ve Şimşek, 2008’de belirtildiği üzere, doküman incelemesi beş aşamada gerçekleştirilebilir:

1. Dokümanlara Ulaşma
2. Orijinalliği Kontrol Etme
3. Dokümanları Anlama
4. Veriyi Çözümleme
5. Veriyi Kullanma

Bu doğrultuda, araştırma konusu ve amacı kapsamında, ilgili belgelere ulaşılmasının ardından (Yıldırım ve Şimşek, 2008’de belirtilen aşamalar izlenerek) veri analiz edilmiştir. Araştırmanın veri tabanında Avrupa ve Türkiye Futbol Piyasaları ile ilgili literatür, ulusal ve uluslararası raporlara yer verilmiştir.

3.4. İncelenen Belgelerin Listesi

1. A Review of All International Football Transfers In 2018. TMS. Global Transfer Market Report 2018. Men’s Football. (Fédération Internationale de Football Association (FIFA), 2018).
2. Annual Review Football Finance. Ahead of The Curve. (Deloitte. Sports Business Group, 2017).
3. Annual Review Football Finance. Reboot. (Deloitte. Sports Business Group, 2016).
4. Annual Review Football Finance. Roar Power. (Deloitte. Sports Business Group, 2018).
5. Annual Review Football Finance. World in Motion. (Deloitte. Sports Business Group, 2019).

6. ECA Club Management Guide. (The European Club Associations, 2018).
7. EKOLİG 2016-2017 ve 2017-2018 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu. 3. (Aktif Bank, 2018).
8. EKOLİG 2017-2018 ve 2018-2019 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu. 4. (Aktif Bank, 2019).
9. Financial Analysis of the Transfer Market in the Big-5 Leagues (2010-2018). Football Observatory Monthly Report. 37. (CIES, 2018).
10. Football Club Management: Insights from the Field. (Lawrence, 2018).
11. Football Money League. Bullseye. (Deloitte. Sports Business Group, 2019).
12. Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü. (Devecioğlu ve Karakaya, 2014).
13. Football Money League. Rising Stars. (Deloitte. Sports Business Group, 2018).
14. UEFA 60 Years at the Heart of Football. (Vieli, 2014).

Araştırmanın amacına ilişkin modelleme çalışmasını gerçekleştirmede, yapılan önincelemeye ek olarak sınırlılık kapsamındaki ulusal ve uluslararası raporla birlikte Avrupa Kulüpler Birliği Yönetim Rehberi araştırmacı tarafından geliştirilen bir form (bkz. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu s.108) ile irdelenmiştir.

3.5. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu'nun Geliştirilmesi

Belge incelemesi ile elde edilen veri doğrultusunda sözü edilen değerlendirme formu için bir taslak oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak form, kapsamı, yapısı ve dili konusunda değerlendirilmesi için beş alan uzmanına gönderilmiştir. Alan uzmanlarının görüşleri alındıktan sonra gerekli düzeltme ve düzenlemeler söz gelimi soru sayısı, soru biçimi, içerik vb. yapılarak forma son biçimi verilmiştir. Belge çözümlemeleri ile yapılan betimlemelerin ve Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu ile yapılan değerlendirmenin (bkz. 5. Bölüm Tartışma) ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi (bkz. s.46) sunulmuştur.

3.6. Varsayımlar-Sayıtlar

Veri kaynaklarının amaçlanan incelemeyi yapmada yeterli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

3.7. Sınırlılıklar

1. Veri tabanını oluşturan kaynaklar, ulusal ve uluslararası belgeler, raporlar, makaleler ve kitaplar ile sınırlandırılmıştır.
2. Veri kaynakları 1990-2020 yılları arasında oluşturulmuş belgeler, raporlar, makaleler ve kitaplar ile sınırlandırılmıştır.
3. Avrupa-Türkiye Futbol Piyasaları yönetim modellerinin çok bileşenli yapısı içerisinde Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'ne odaklanılmıştır.
4. Modelleme çalışması belirlenen sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

3.8. Geçerlik-Güvenirlik

Geçerlik ve güvenilirlik, herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması, verilerin toplanması, incelenmesi, yorumlanması ve bulguların sunulma aşamalarını ilgilendiren önemli kaygılardır (Merriam, 2015). Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince objektif gözlemesi anlamına gelirken, güvenilirlik ise aynı sonuçların veya ölçümün farklı şartlarda tekrar elde edilebilmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu kapsamda, belge incelemesi ile elde edilen veri doğrultusunda sözü edilen değerlendirme formu için bir taslak oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak form, kapsamı, yapısı ve dili konusunda değerlendirilmesi için beş alan uzmanına gönderilmiştir. Alan uzmanlarının görüşleri alındıktan sonra gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılarak forma son biçimi verilmiştir. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu aracılığıyla sorulan soruların yanıtları özetlemeden 5.1’de sunulmuştur.

4. BULGULAR

Bu çalışmada Avrupa-Türkiye Futbol Piyasaları yönetim modellerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve karşılaştırılması ve bu doğrultuda Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi incelenerek ortaya çıkan görünümün Türk futbol kulüplerinin yönetim yapılanmasıyla örtüşmesi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içinde uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur.

Avrupa Futbol Piyasası'nın temelini oluşturan İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa ve İspanya liglerinde spor etkinliklerinin dernek veya anonim şirket şeklinde bir yapılanma ile sürdürüldüğü gözlemlenmektedir. İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa, Danimarka, İskoçya, Hollanda, Portekiz ve İsveç halka arz yoluyla hisseleri sermaye piyasalarında işlem gören futbol kulüplerine sahip olan ülkelerdir (Güngör, 2014). Uluslararası sportif başarılarından elde edilen itibarın finansal kaynağa dönüştürülmesi ve etkin bütçe yönetiminin uygulanmasında kişisel otoritenin ön planda olduğu yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır. Yüksek bütçeli kulüplerin yönetiminde uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanabilmesi dernek statüsünde örgütlenen kulüplerin şirketleşmesi ve kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır (Güngör, 2014).

4.1. Avrupa Kulüpler Birliği

Avrupa Kulüpler Birliği, Avrupa düzeyinde futbol kulüplerini doğrudan temsil eden tek ve bağımsız organdır. Avrupa Kulüpler Birliği, kurulduğu 2008 yılından bu yana, kendisini uluslararası futbol ortamında önemli ve saygın bir paydaş olarak konumlandırmıştır. Avrupa Kulüpler Birliği, Avrupa kulüp futbolunu korumak ve geliştirmek için oluşturulmuştur. Avrupa Kulüpler Birliği'nin amacı, kulüplerin kilit rolünü yansıtan yeni, daha demokratik bir yönetim modeli oluşturmaktır. Avrupa Kulüpler Birliği, herkesin yararına olacak şekilde kulüplerin her birini güçlendirmek ve kulüp futbolunun karar vericiler tarafından oyunda ana paydaş olarak tanınmasını sağlamak adına hareket etmektedir (European Club Association, 2020).

Avrupa Kulüpler Birliği'nin üzerine kurulduğu dört temel kavram bulunmaktadır: (European Club Association, 2020).

1. Temsil: Avrupa kulüp futbolu meselelerindeki çıkarların korunması ve geliştirmesi için kulüplerin doğrudan temsili sağlanmaktadır.
2. Katılım: Futbol yönetim organlarının karar verme sürecine yüksek düzeyde katılımının önemi gösterilmektedir.
3. İşbirliği: Tüm paydaşlarla birlikte Avrupa futbolunda yapıcı bir rol oynama taahhüdü verilmektedir.
4. Hizmet: Üye kulüplere Avrupa kulüp futbolu konularında bilgi ve hizmetler sunma temel görevlerden kabul edilmektedir.

Yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği'nin oluşturulmasından bu yana kilit ve stratejik bir rol oynayan “Çalışma Grupları”, Avrupa Kulüpler Birliği'nin organizasyon yapısının önemli parçalarını oluşturmuştur. Avrupa Kulüpler Birliği İcra Kurulu, UEFA, FIFA ve Avrupa Birliği düzeyinde komitelere ve/veya çalışma gruplarına katılan Avrupa Kulüpler Birliği temsilcilerine etkin tavsiye ve destek sağlamaktadır. Tüm çalışma grupları, dört alt bölümden oluşur: (European Club Association, 2011).

1. “Müşabakalar Çalışma Grubu: Müşabakalar Çalışma Grubu, ilgili UEFA ve FIFA kulüp futbol komiteleri aracılığı ile kulüp müşabakalarının yönetimi ve kontrolüne liderlik etmeyi amaçlamaktadır.
2. Finans Çalışma Grubu: Finans Çalışma Grubu, kaynak tahsisini ve kulüp işletme yönetimini optimize etmek için kulüp finansmanı ile ilgili tüm konuları ele almaya çalışmaktadır.
3. Kurumsal İlişkiler Çalışma Grubu: Kurumsal İlişkiler Çalışma Grubu, Avrupa Kulüpler Birliği'nin konumunu ve Avrupa futbolundaki farklı paydaşlar arasındaki temsilini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.
4. Pazarlama ve İletişim Çalışma Grubu: Pazarlama ve İletişim Çalışma Grubu, kulüp futbol pazarlaması, iletişimi ve tanıtımı konularını denetlemeyi ve ticari fırsatlar etrafında tutarlı ve güncel bir strateji tanımlamayı amaçlamaktadır.
5. Gençlik Çalışma Grubu: Gençlik Çalışma Grubu, Avrupa kulüp futbolunun tabanını canlandırmaya, geliştirmeye ve korumaya çalışmaktadır”.

Bu kapsamda, Avrupa Kulüpler Birliği, 246 üye kulüp ile son yıllarda kendisini Avrupa futbol ortamında güçlü bir temsilci organ olarak konumlandırarak sürekli büyüme eğilimini

sürdürmüştür. Avrupa Kulüpler Birliği'nin üyelik koşulları kendi tüzüğüne uygun olarak aşağıda belirtildiği gibidir: (European Club Association, 2011).

1. “Bir önceki döngüde olağan üye olan kurucu üyeler ve kulüpler,
2. 1955/1956'daki ilk sezonundan bu yana UEFA Şampiyonlar Ligi'ni veya eski yapısı ile Avrupa Kulüpler Kupası'nı kazanan kulüpler,
3. Belirli bir sezonda UEFA Şampiyonlar Ligi grup aşamasına katılmaya hak kazanan kulüpler,
4. Son beş sezonda UEFA Şampiyonlar Ligi'ne ve/veya UEFA Avrupa Ligi'ne en az üç kez katılan kulüpler”.

Ülkemizde Fenerbahçe Spor Kulübü, Galatasaray Spor Kulübü, Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Trabzonspor A.Ş. ve Bursaspor, Avrupa Kulüpler Birliği'ne üye olarak kabul edilmiştir. Önümüzdeki döngüde İstanbul Başakşehir Futbol Kulübü'nün de üye olarak kabul edeceği öngörülmektedir.

Başvurular yalnızca Avrupa Kulüpler Birliği döngüsünün son Yönetim Kurulu toplantısında ele alınmaktadır. Bir Avrupa Kulüpler Birliği döngüsü sırasında olağan üyeliğini kaybeden ve ortak üye olmak için başvuran sıradan üyenin Avrupa Kulüpler Birliği döngüsü sırasında hiçbir başvurusu dikkate alınmamaktadır. Üyelik başvuruları, öncelikle Avrupa Kulüpler Birliği Yasal İşler Paneli tarafından değerlendirilmektedir. Daha sonra, Avrupa Kulüpler Birliği İcra Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Yasal İşler Paneli tarafından yapılan önerilere karar vermektedir.

Aynı zamanda, kulüplerin Avrupa futbolunun temel taşı olmaları nedeni ile UEFA'daki karar alma sürecinde adil bir şekilde temsil edilmeleri önemlidir. Bu nedenle, Avrupa Kulüpler Birliği temsilcileri, kulüp yarışma formatı ve düzenlemeleri ile ticari operasyonlarla ilgili komitelerde ve organlarda yer almaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği'nin UEFA karar alma sürecindeki rolü, Nisan 2017'de UEFA İcra Komitesi'ne iki kulüp temsilcisinin oy hakkı olan tam üyeler olarak dâhil edilmesi ile güçlenmiştir. Avrupa Kulüpler Birliği temsilcileri UEFA'da aşağıda belirtilen organlarda yer almaktadır: (European Club Association, 2020).

1. UEFA Yönetim Komitesi
2. UEFA Profesyonel Futbol Strateji Konseyi
3. UEFA Kulüp Yarışmaları Komitesi
4. UEFA Kulüp Müsabakaları Komitesi
5. UEFA Stadyum ve Güvenlik Komitesi
6. UEFA Hukuk Komitesi
7. UEFA Futbol Komitesi
8. UEFA Kulüp Lisans Komitesi
9. UEFA Oyuncular Statüsü, Transferler ve Temsilciler Komitesi

Bununla birlikte, futbolun dünya yönetim organı FIFA, kulüplerin günlük işlerini doğrudan etkileyen bir dizi karar alırken, Avrupa Kulüpler Birliği'nin FIFA organlarında temsil edilmesi verimli bir ilişki yaratmaktadır. Kulüp futboluyla ilgili FIFA kararları arasında transfer konuları, uluslararası maç takvimi, sigorta sorunları ve FIFA Kulüpler Dünya Kupası yer almaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği temsilcileri, aşağıda belirtildiği gibi birçok FIFA organında yer almaktadır: (European Club Association, 2020).

1. FIFA Futbol Paydaşları Komitesi
2. FIFA Oyuncular Statüsü Komitesi
3. FIFA Uyuşmazlık Çözüm Kurulu

4.1.2. Avrupa kulüpler birliği kulüp yönetimi rehberi

Futbol endüstrisi, yeni pazarların ortaya çıkışı üzerine gelişimini büyük bir hızla sürdürmüştür. Endüstrinin yapısı ve kulüplerin kendileri, büyük ekonomik çalkantılar karşısında dikkate değer bir istikrar göstermiştir. Modern futbol kulüpleri, birçok farklı paydaş ilişkisine sahip karmaşık bir yapıya sahiptir ve kulübü çevreleyen ve hızla değişen bir ortamda sürekli olarak yeni zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu ortamda stratejik düşünmek-hareket etmek kulüp yönetiminin tüm alanlarının tam olarak anlaşılmasını gerektirmektedir (ECA Club Management Guide, 2018).

Bu bağlamda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, oyunun her seviyesinde kulüplere yardımcı olmak için kullanılabilecek bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, verimli ve başarılı kulüp yönetimini

desteklemek için bir araç olarak görülmelidir. Değişim ve adaptasyon, hedefi hem sahada hem de saha dışında galip gelmek olan her kulüp için anahtar konumundadır.

Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, önemli sayıda kulüp görüşmeleri ve ziyaretleri yolu ile bir araya getirilen örnekler, öğrenilen önemli dersler ve küçük vaka çalışmaları ile kesişen tanımlayıcı bölümlerin bir mozaïği olarak oluşturulmuştur. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, belirli zorluklar ve durumlar ile başa çıkma konusunda Avrupa çapında çeşitli büyüklük ve konumlardan oluşan birçok kulüpten gerçek hayat örnekleri paylaşarak etkili kulüp yönetimi hakkında içgörüler sunmaya çalışmaktadır. Yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, bir kulübün spor, iş ve topluluk etkinlikleri ile iç ve dış çevreler ve strateji geliştirme gibi kulüp yönetiminin farklı yönlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, kulüp yöneticileri, CEO'lar ve diğer üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelere dayanan vaka çalışmaları başta olmak üzere Avrupa perspektifinden güçlü bir pratik yaklaşım sunmaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi'nin amaçları kısaca özetlemek gerekirse aşağıda görüleceği gibidir: (ECA Club Management Guide, 2018).

1. Çeşitli kulüp yönetim yöntemlerini ve bilgilerini paylaşarak bir futbol kulübünün günlük iş etkinliklerinin derinlemesine incelenmesini sağlamak,
2. Orta ve küçük ulusal federasyonlara dâhil olan kulüplere özel olarak odaklanarak, mevcut ve gelecekteki futbol kulübü yetkililerine kulüp yönetiminin çeşitli alanlarından oluşan gerçek hayat örnekleri sunmak,
3. Kulüplerin işleyişini iyileştirmek için Avrupa Kulüpler Birliği'ne üye olan kulüplerin deneyimlerini paylaşmak,
4. Avrupa Kulüpler Birliği olarak üyelerin kulüp yapısı ile ilgili bilgi alışverişi için kullanacağı bir platform sunarak kulüplerin birbirlerinden öğrenmelerini sağlamak,
5. UEFA Finansal Fair Play (FFP) Yönetmelikleri'nin tamamen yürürlükte olması ile geline nokta bir futbol kulübünün sürdürülebilir bir şekilde yapılandırılmasının ve yürütülmesinin vazgeçilemez bir zorunluluk olduğunu göstermek.

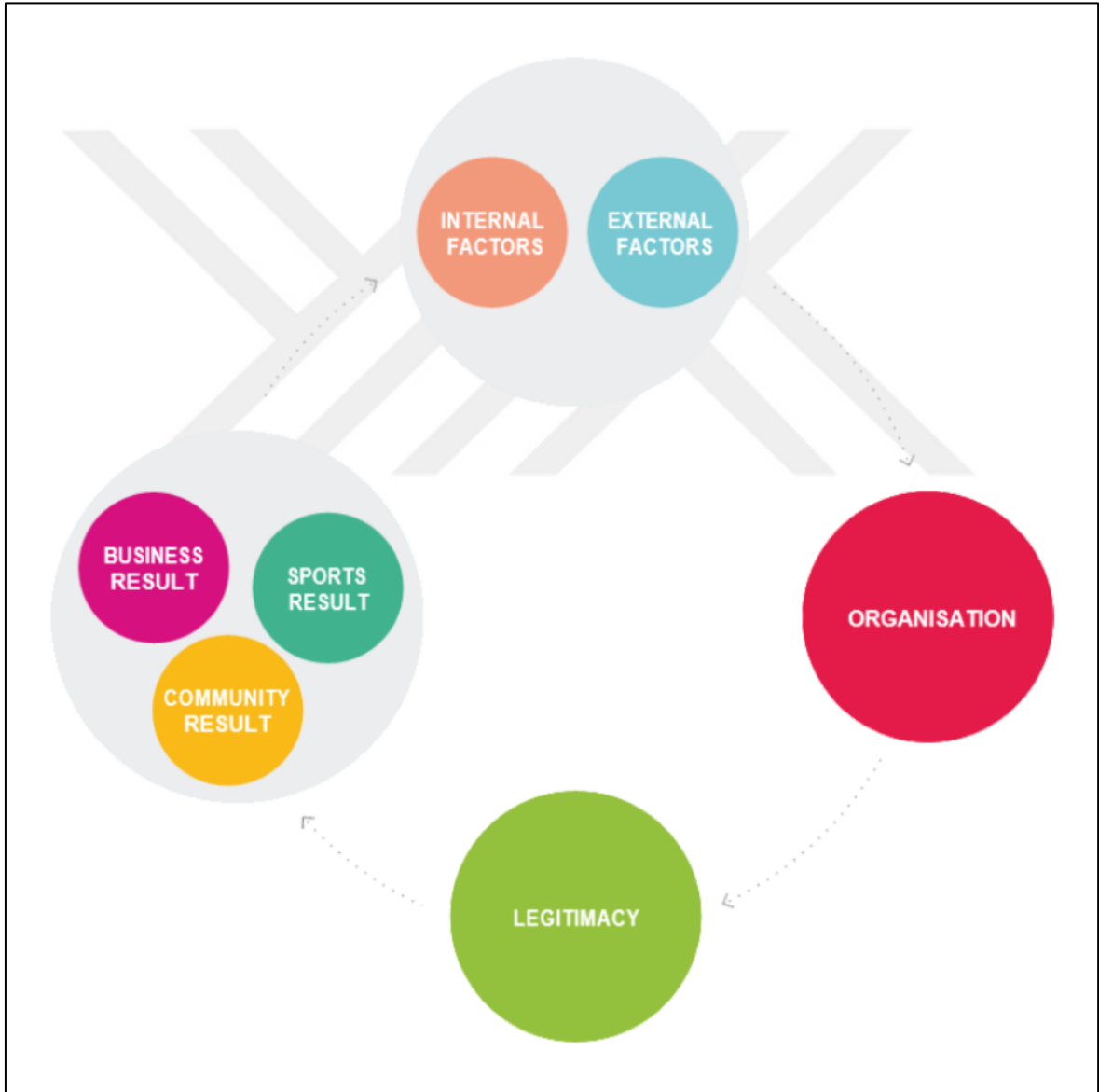
Aynı zamanda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, futbol kulüp yönetimi adına önemli kabul edilen üç boyutu birleştirir; “zaman, faaliyet ve çevre”. Kısaca, bu üç boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir: (ECA Club Management Guide, 2018).

1. Zaman: Strateji için zaman kritiktir. İş dünyasında olduğu gibi futbolda da kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli olarak ifade edilen üç zaman ufku vardır. Planlama ve değerlendirme amaçları için bu ufuklara ihtiyaç vardır ve zaman, kulüp yönetimine etkinliklerini şekillendirmek için gerekli bazı sabit bağlantı noktaları sunar. Futbolda ölçü birimleri, kısa vade, orta vade ve uzun vade olmak üzere üçe ayrılır. Bir sonraki maçtan bir sezon sonuna kadar uzanan minimum planlama süresi kısa vade olarak kabul edilir. Finansal planlama parametrelerinde olduğu gibi üç yıla kadar olan bir süre orta vade olarak kabul edilir. Uzun vade ise bunların ötesinde görünen ufuk olarak kabul edilir.
2. Etkinlik: Futbol kulüpleri birçok etkinlik gerçekleştirmektedir. Kısaca, futbol kulüpleri için üç temel etkinlik içeriği vardır; spor, iş ve toplum. Doğal olarak, üç sektörün her birinde yer alan bir etkinlik diğer ikisini etkilediği için "yalın" etkinlik yoktur; ancak, birincil işlevleri ile ayırt edilebilirler. Ayrıca, kulüpler, üç temel etkinliğin geliştirilebilmesi için çeşitli hizmetlere ihtiyaç duymaktadır.
3. Çevre: Çevre, bir futbol kulübünü şekillendiren ve ona benzersiz özelliklerini veren en temel olgudur. Aynı zamanda, çevre, çevreleri tarafından belirlenen rekabet avantajlarını fark edebilen kulüpler için birçok fırsatın birincil kaynağıdır. Bu özgül çevre, futbola özgül unsurlara ve ayrıca belirli bir yetki alanında işleyen herhangi bir ekonomik ve sosyal varlığa uygulanabilen çeşitli bileşenlere sahiptir. Kulüp ve çevre arasındaki ilişki, bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığı arasındaki sonuçtan sorumlu olacaktır.

Bu üç temel boyut, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi'nin oluşturulmasında temel olarak kullanılan çerçeve kapsamında kulüp organizasyon yapısına genel bir bakış sağlamak için bir araya getirilmiştir. Aynı zamanda, bu üç boyut, bir kulübün çevresinde ciddi bir şekilde konumlandırılan ve farklı işlevlerin zorunlu olarak zaman boyutu ve zaman ufku ile çerçevelendirildiği kulüp etkinliklerine odaklanarak farklı bölümleri ve içeriklerini şekillendirmektedir. Bu bağlamda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, temel olarak altı bölümde yol göstermektedir. Bu altı bölüm; spor etkinlikleri, iş etkinlikleri, kulüp etkinliklerinin toplumsal yönü, iç operasyon hizmetleri, dış çevre ve kulüp stratejisi planlaması başlıklarından oluşmaktadır. (ECA Club Management Guide, 2018). Yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi'nin ekler bölümünde görüleceği gibi orijinal yalın hali ile incelenmesi konunun daha kavramsal olarak anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1. Bölüm 1 - Spor Etkinlikleri: Bir futbol kulübünü tanımlayan en temel olgu spor etkinliklerine odaklanmasıdır. Herhangi bir futbol kulübünün genel harcamalarının önemli bir kısmından doğrudan veya dolaylı olarak futbol bölümü sorumludur. Kulüplerin spor yapısı kısa, orta ve uzun vadeli baskılarla şekillenmektedir. Bu yapıda yer alan çeşitli fonksiyonel aktörler, kulübün, kısa, orta ve uzun vadede başarısından sorumludur. Kulüp içi aktörler arasındaki ilişkiler, kulübün sportif başarısı için hayati öneme sahiptir ve çoğu durumda bu korelasyon, iş ve topluluk başarısı için de bir önkoşuldur.
2. Bölüm 2 - İş Etkinlikleri: İş etkinlikleri, bir futbol kulübü ekonomisinin mevcut durumunu tanımlar ve iş boyutunu gelir-maliyet açısından inceleyerek iş etkinliklerine odaklanır. Çeşitli maliyet etkenlerini ve gelir akışlarını daha önce bahsi geçen üç zaman ufkuna yerleştirir ve zaman boyutunu kullanır.
3. Bölüm 3 - Kulüp Etkinliklerinin Toplumsal Yönü: Profesyonel futbol kulüpleri için etkin topluluklar gelir, destek, eleştiri ve hatta insan sermayesi kaynağıdır. Futbol kulüpleri yerel topluluk, iş dünyası ve kamu otoriteleri arasında etkili bir bağlantı noktası görevi görür ve bu görev onları çevrelerinde son derece önemli aktörler haline getirir.
4. Bölüm 4 - İç Operasyon Hizmetleri: Bir kulübün iç operasyon hizmetleri kısaca iç çevresi olarak tanımlanabilir. Tüm hizmetler, daha önce bahsi geçen üç temel etkinliğin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.
5. Bölüm 5 - Dış Çevre: Futbol kulüplerinin dış çevresi coğrafi, ekonomik ve politik etkenler gibi çeşitli yönlerden oluşur. Aynı zamanda, kulüplere futbol piramidi içindeki konumlarını belirlemede yardımcı olur. Dış çevre, birçok önemli paydaşın varlığı, iletişim hatları ve futbol dışı konular ile ilgili olarak hem içeride hem de dışarıda genel futbol endüstrisinin yapısını yöneten ilişkileri anlama fırsatı verir.
6. Bölüm 6 - Kulüp Stratejisi Planlaması: Kulüp tarafından belirlenen uzun vadeli hedeflere ulaşmak için planların formülasyonu ve bunu yapmak için gerekli kaynakların tahsisi ile ilgili konular bütünüdür. Nihayetinde, bir yönetimin başarısı veya başarısızlığı, en üst kulüp otoritesinin, doğru politikaları ve planları formüle etmek için kulübün iç olanaklarını ve ortamını çözümüleme becerisine göre belirlenecektir. Genellikle kulüp gelişimini zaman boyutunda düzenleyen iki mekanizma değişim ve kriz yönetimi başarı veya başarısızlığı tetikleyecektir.

Yanı sıra, saha sonuçları ve kulüplerin ekonomik performansları, kulüp etkinliklerinin çoğunu bilinçli veya bilinçsiz olarak yönlendiren iki değişkendir ve genellikle ekonomik veya sportif değişkenlerden bağımsızdır. Aynı zamanda, bir organizasyon türünün iki etmenden önemli ölçüde etkilendiği kabul edilmektedir; “iç çevre” ve “dış çevre”. Bu iki değişken, futbol kulübü operasyonlarının çözömlenmesine dâhil edilen iki somut değişkendir. Kısaca, organizasyon türünün hem iç hem de dış çevrenin mantıksal bir sonucu olduğu varsayılabılır.



Şekil 4.1. Bir Kulüp Performans Döngüsü

Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, kulüp gelişimi çerçevesinden, bir futbol kulübünün dört olgunlaşma adımı ve/veya gelişim seviyesi olduğunu varsaymaktadır. Bu adımlar ve/veya gelişim seviyeleri, ana çerçeve olarak görülen "meşruiyet" kavramının temelini oluşturmuştur. Başarılı bir kulüp yönetimi için bu adımlar ve/veya gelişim seviyeleri aşağıda belirtildiği gibidir: (ECA Club Management Guide, 2018).

1. Esneklik
2. Yalın güç ve karar alma kuralları
3. Değişime karşı olumlu bir tutum
4. Strateji ile şekillendirilmiş bir gelişim görüşü

Kısaca, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, idari etkinliklere ve yapılara odaklanmaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği'nin amaçlarından biri, özellikle en iyi uygulamaları ve bilgiyi birlik üyeleri arasında paylaşarak futbol endüstrisini ve futbol kulüplerini desteklemektir.

Bu bağlamda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, önemli bir araçtır ve kulüplerin kendi gelişimleri adına incelemeleri ve kısmen benimsemeleri gereken zengin bir öneri bütünüdür.



5. TARTIŞMA

Bu araştırmada Avrupa-Türkiye Futbol Piyasaları yönetim modellerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve bu doğrultuda Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşılması amaçlanmıştır. Belirlenen sınırlılık çerçevesinde, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi incelenerek ortaya çıkan görünümün Türk futbol kulüplerinin yönetim yapılanması ile örtüşmesi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içinde uygulanabilir bir yönetim yapılanması modeli önerisi sunulmuştur.

Avrupa Futbol Piyasası'nın temelini oluşturan İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa ve İspanya liglerinde spor etkinliklerinin dernek veya anonim şirket şeklinde bir yapılanma ile sürdürüldüğü gözlemlenmektedir. İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa, Danimarka, İskoçya, Hollanda, Portekiz ve İsveç halka arz yoluyla hisseleri sermaye piyasalarında işlem gören futbol kulüplerine sahip olan ülkelerdir (Güngör, 2014). Uluslararası sportif başarılarından elde edilen itibarın finansal kaynağa dönüştürülmesi ve etkin bütçe yönetiminin uygulanmasında kişisel otoritenin ön planda olduğu yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır. Yüksek bütçeli kulüplerin yönetiminde uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanabilmesi dernek statüsünde örgütlenen kulüplerin şirketleşmesi ve kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır (Güngör, 2014).

Bu doğrultuda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi ve uluslararası raporlar ve belgeler çerçevesinde ortaya çıkan bulgular yorumlanarak tartışılmıştır. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi çerçevesinde edinilen bilgiler ışığında Türkiye Futbol Piyasası içerisinde yer alan kulüpler ve yönetim modelleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan görünüm ve eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, gelişen bir piyasa olan Türkiye Futbol Piyasası, Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan rakipleri ve ortakları gibi modern yönetim anlayışına bir an önce geçmekle mükelleftir.

5.1. Futbol Kulüp Yönetimi Değerlendirme Formu

Aşağıda sunulan ölçüt gruplarının eşliğinde yapılacak olan inceleme ile değerlendirmelere ulaşılması amaçlanmıştır. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi detaylı bir biçimde incelenerek aşağıdaki kavramlar değerlendirilmiştir.

1. Kulüp Yönetimi Yapılanması

Kulüp Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Kulüp Sahibi

Kulüp Sahibi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Ortak Kulüp Organizasyon Şeması" başlığı altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

2. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, ülkemiz özelinde önemli koşullardan biri olduğu görülmektedir.

3. Başkan

Başkan, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "İlişkisel Gelişimin Beş Düzeyi, Ortak Kulüp Organizasyon Şeması, Kulüp Strateji Lideri ve İngiliz Yaklaşımı" başlıkları altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

4. Başkan Vekili

Başkan Vekili, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, ülkemiz özelinde önemli koşullardan biri olduğu görülmektedir.

5. Başkan Yardımcısı

Başkan Yardımcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, ülkemiz özelinde önemli koşullardan biri olduğu görülmektedir.

6. Genel Sekreter

Genel Sekreter, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, ülkemiz özelinde önemli koşullardan biri olduğu görülmektedir.

7. Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim Kurulu Üyesi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, ülkemiz özelinde önemli koşullardan biri olduğu görülmektedir.

8. CEO

CEO, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “İlişkisel Gelişimin Beş Düzeyi, Ortak Kulüp Organizasyon Şeması ve Kulüp Strateji Lideri” başlıkları altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de nadiren de olsa örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

9. Genel Direktör

Genel Direktör, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Günay Avrupa Yaklaşımı" başlığı altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de nadiren de olsa örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

10. Yüksek Divan Kurulu

Yüksek Divan Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

11. Denetim Kurulu

Denetim Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

12. Disiplin Kurulu

Disiplin Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

13. Sicil Kurulu

Sicil Kurulu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Kulüp Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

2. Futbol Yönetimi Yapılanması

Futbol Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Sportif Direktör

Sportif Direktör, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "İlişkisel Gelişimin Beş Düzeyi, Futbol Strateji Lideri ve Güney Avrupa Yaklaşımı" başlıkları altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

2. Sportif Direktör Yardımcısı

Sportif Direktör Yardımcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

3. Genel Menajer

Genel Menajer, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

4. Genel Menajer Yardımcısı

Genel Menajer Yardımcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

5. İdari Menajer

İdari Menajer, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

6. Takım Menajeri

Takım Menajeri, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de nadiren de olsa örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

7. Kiralama Direktörü

Kiralama Direktörü, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası’nda birçok örneği bulunmaktadır. Ülkemizde örneği bulunmamaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

8. A Takım Teknik Ekibi

a. Teknik Direktör

Teknik Direktör, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Baş Çalıştırıcı” başlığı altında değerlendirilmiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

b. Teknik Direktör Yardımcısı

Teknik Direktör Yardımcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

c. Kaleci Çalıştırıcısı

Kaleci Çalıştırıcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

d. Atletik Performans Çalıştırıcısı

Atletik Performans Çalıştırıcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

e. Maç Çözümleme Uzmanı

Maç Çözümleme Uzmanı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

9. A Takım Oyuncu Gözlemleme Ekibi

A Takım Oyuncu Gözlemleme Ekibi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Oyuncu Gözlemleme Departmanı" başlığı altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

10. A Takım Sağlık Ekibi

A Takım Sağlık Ekibi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

11. A Takım Tercüme Ekibi

A Takım Tercüme Ekibi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

12. A Takım Malzeme Ekibi

A Takım Malzeme Ekibi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

13. Akademi Birimi

Akademi Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Güney Avrupa Yaklaşımı" başlığı altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. Futbol Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

3. İş Yönetimi Yapılanması

İş Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. İdari Direktör

İdari Direktör, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Güney Avrupa Yaklaşımı" başlığı altında değerlendirilmiştir. Dünya ve Avrupa Futbol Piyasası'nda birçok örneği olduğu gibi ülkemizde de birçok örneği bulunmaktadır. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, yaygın koşullardan biridir.

2. İdari Direktör Yardımcısı

İdari Direktör Yardımcısı, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

3. Mali İşler (Finans) Birimi

Mali İşler (Finans) Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Ortak Kulüp Organizasyon Şeması ve İngiliz Yaklaşımı" başlıkları altında değerlendirilmiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

4. İdari İşler Birimi

İdari İşler Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Ortak Kulüp Organizasyon Şeması ve İngiliz Yaklaşımı" başlıkları altında değerlendirilmiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

5. Hukuki İşler Birimi

Hukuki İşler Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Ortak Kulüp Organizasyon Şeması ve Spor Etkinlikleri" başlıkları altında değerlendirilmiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

6. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan Kaynakları Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

7. Halkla İlişkiler Birimi

Halkla İlişkiler Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

8. Pazarlama Birimi

Pazarlama Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Güney Avrupa Yaklaşımı" başlığı altında değerlendirilmiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir.

9. İletişim Birimi

İletişim Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "İş Etkinlikleri, Spor Etkinlikleri, İngiliz Yaklaşımı, Güney Avrupa Yaklaşımı, Strateji, Kriz ve Değişim Yönetimi ve Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlıkları altında değerlendirilmiştir. İş Yönetimi Yapılanması içerisinde tek koşul değildir, ancak, en yaygın koşullardan biridir.

10. Diğer Hizmetler Birimi

a. Güvenlik Birimi

Güvenlik Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

b. Yemekhane Birimi

Yemekhane Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

c. Ulaşım Birimi

Ulaşım Birimi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

4. Taraftar İlişkileri Yapılanması

Taraftar İlişkileri Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

Taraftar İlişkileri Yapılanması, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Topluluk Etkinlikleri ve Yönetim ve Kurumsal İlişkiler” başlığı altında değerlendirilmiştir. Taraftar İlişkileri Yapılanması içerisinde tek koşul olduğu görülmektedir.

1. Taraftar Sorumlusu

Taraftar Sorumlusu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

5. Kurumlar Arası İlişkiler Yapılanması

Kurumlar Arası İlişkiler Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Uluslararası Kurumlar

a. FIFA

FIFA, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Yönetim ve Kurumsal İlişkiler” başlığı altında değerlendirilmiştir.

b. UEFA

UEFA, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Yönetim ve Kurumsal İlişkiler” başlığı altında değerlendirilmiştir.

c. Avrupa Kulüpler Birliği

Avrupa Kulüpler Birliği, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değeriendirilmemiştir, ancak, rehberde, Avrupa Kulüpler Birliği hakkında birçok bilgi bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi değeriendirildiğinde daha sağlıklı bulgular edinmek mümkündür.

d. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşları, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değeriendirilmiştir.

2. Ulusal Kurumlar

a. Devlet Kurumları

Devlet Kurumları, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değeriendirilmiştir.

b. Belediye Kurumları

Belediye Kurumları, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değeriendirilmiştir.

c. Tüzel Şirketler

Tüzel Şirketler, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değeriendirilmiştir.

d. Vakıflar

Vakıflar, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değeriendirilmiştir.

e. Federasyonlar

Federasyonlar, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değerlendirilmiştir.

f. Taraftar Dernekleri

Taraftar Dernekleri, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

g. Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Futbol Federasyonu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

h. Diğer Kulüpler

Diğer Kulüpler, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değerlendirilmiştir.

3. Sponsorlar

Sponsorlar, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "İş Etkinlikleri ve Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değerlendirilmiştir.

4. İştirakler

İştirakler, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "İş Etkinlikleri ve Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değerlendirilmiştir.

5. Oyuncular, Antrenörler ve Menajerler

Oyuncular, Antrenörler ve Menajerler, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Yönetim ve Kurumsal İlişkiler" başlığı altında değerlendirilmiştir.

6. Oyuncu Aileleri

Oyuncu Aileleri, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Yönetim ve Kurumsal İlişkiler” başlığı altında değerlendirilmiştir.

7. Yerel ve Ulusal Basın

Yerel ve Ulusal Basın, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde “Yönetim ve Kurumsal İlişkiler” başlığı altında değerlendirilmiştir.

6. Etkinlik Yönetimi Yapılanması

Etkinlik Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Müsabaka

a. Müsabaka Öncesi

Müsabaka Öncesi, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

b. Müsabaka Sırası

Müsabaka Sırası, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

c. Müsabaka Sonrası

Müsabaka Sonrası, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi’nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

7. Tesisler Yönetimi Yapılanması

Tesis Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Tesisler Sorumlusu

Tesisler Sorumlusu, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

8. Planlama Yapılanması

Planlama Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

Planlama, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde "Zaman" başlığı altında değerlendirilmiştir.

1. Kısa Vadeli Planlama

Kısa Vadeli Planlama, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

2. Orta Vadeli Planlama

Orta Vadeli Planlama, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.

3. Uzun Vadeli Planlama

Uzun Vadeli Planlama, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetimi Rehberi'nde herhangi bir başlık altında değerlendirilmemiştir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerinin incelenmesi ve incelemenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunmaktır. Bu kapsamda, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir önerilere ulaşabilmek amacıyla, Avrupa Futbol Piyasası yönetim modellerini içeren alanyazın incelemesinin yanı sıra, Avrupa Kulüpler Birliği Yönetim Rehberi, oluşturulan bir form aracılığıyla incelenerek içerik değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ardından Türkiye Futbol Piyasası içerisinde uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur. Araştırmanın amacını karşılamak üzere, nitel araştırma kapsamında Kuram Oluşturma (Grounded Theory) çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın önemi, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde görülen eksiklikler ve ihtiyaçlar üzerine hazırlanmış bir çalışma olmasıdır. Türkiye Futbol Piyasası'nda oluşturulması öngörülen modern yönetim modeli ve anlayışı için bir kaynak niteliğinde olması hedeflenmektedir. Benzer bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve bir başlangıç niteliği sunması literatüre katkı sağlayacaktır. Zaman içerisinde geliştirilmesi, kapsamının artırılması ve Türkiye Futbol Piyasası'na olumlu katkı sunması temenni edilmektedir.

Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, idari-sportif etkinliklere ve yapılara odaklanmaktadır. Avrupa Kulüpler Birliği'nin amaçlarından biri, özellikle en iyi uygulamaları ve bilgiyi birlik üyeleri arasında paylaşarak futbol endüstrisini ve futbol kulüplerini desteklemektir. Bu bağlamda, Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi, önemli bir araçtır ve kulüplerin kendi gelişimleri adına incelemeleri ve kısmen benimsemeleri gereken zengin bir öneri bütünüdür. Aynı zamanda, bu çalışma, Türkiye Futbol Piyasası içerisinde görülen eksiklikler ve ihtiyaçlar üzerine hazırlanmış bir çalışmadır. Türkiye Futbol Piyasası'nda oluşturulması öngörülen modern yönetim sistemi ve anlayışı için bir kaynak niteliğinde olması hedeflenmektedir. Benzer bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve bir başlangıç niteliği sunması literatüre katkı sağlayacaktır. Yanı sıra, zaman içerisinde geliştirilmesi, kapsamının artırılması ve olumlu katkı sunması temenni edilmektedir.

Bu kapsamda, aşağıda görülebileceği gibi kulüp ve futbol yönetiminde yer alması öngörülen görevlerin yanı sıra görev tanımlarını da kapsayan detaylı bir model önerisi hazırlanmıştır.

Futbol Yönetimi

Sportif Direktör (Futbol Direktörü):

Sportif Direktör, kısa, orta ve uzun vadede etkin liderlik ve isabetli kararlar ile kulübün yatırımlarını ve geleceğini korumak ve saha içerisinde başarıyı getirmek üzere kulüp sahibi, başkanı ve/veya yönetim kurulu tarafından istihdam edilen kişidir. Sportif Direktör'ün temel sorumlulukları ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Sezer, 2018).

- Kulüp Sahibi, Başkanı ve Yönetim Kurulu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Akademi'den A takıma kadar olan tüm takımlar için kulübün genlerine ve kimliğine uygun bir oyun felsefesi belirlemelidir.
- “Futbol Yönetimi” birimlerine işe alımları yönetebilmelidir ve bireyler-kurumlar arası anlaşmaları müzakere edebilmelidir.
- A Takım Teknik Ekibini kulüp yapısına ve felsefesine uygun olarak Yönetim Kurulu ile birlikte belirlemelidir.
- A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalı ve gerekli durumlarda desteklemelidir.
- Belirlenen bütçe dâhilinde “Futbol Yönetimi” birim sorumlularını uzman bireylerden oluşturarak istihdam etmeli, birimlerin görev ve sorumlulukları kapsamında çalışmalarını denetlemelidir.
- “Spor ve Futbol Endüstrisi” hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdır.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası ile ilgili idari, mali, hukuki ve pazarlama alanlarına hâkim olmalıdır. Yanı sıra, işletme ve finans bilgisi sahibi olmalıdır.
- Özellikle Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalı ve doğrudan iletişime geçebilmelidir. Hızlı, etkili ve verimli hareket etmelidir.
- FIFA ve TFF mevzuatlarına hâkim olmalıdır. Sözleşmeleri anlayabilmeli ve tamamlayabilmelidir.
- Futbolcu transferi ile ilgili tüm mevzuata hâkim olmalıdır.
- Belirlenen bütçe ve ölçütler dâhilinde yerli ve yabancı oyuncular ile birebir görüşmeler yapabilmeli ve A takım futbol kadrosuna katabilmelidir.

- “Oyuncu Gözlemlene Birimi” oluşturabilmelidir. “Oyuncu Gözlemlene” ile ilgili bir takım ölçütler belirlemeli ve belirlenen ölçütler kapsamında çalışmalarını denetlemelidir.
- Oyuncu Gözlemlene Birimi’nin etkin bir biçimde çalışarak “Oyuncu Gözlemlene Ağı” oluşturmasını sağlamalıdır.
- Yeteneği ve potansiyeli belirleyebilmelidir. Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Akademi’den A takıma kadar olan tüm oyuncuların gelişim düzeylerini takip edebilmeli ve gelişimleri hakkında öneriler sunabilmelidir.
- Akademi ve gelişim liglerini yakından takip etmeli ve çalıştırıcılar ile sürekli iletişimde olmalıdır.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Özellikle antrenmanlama ile ilgili düzeni belirleyebilmeli ve sahaya rekabet üstünlüğü kazandırabilmelidir.
- A Takım Sağlık Ekibi de dâhil olmak üzere tüm performans birimlerini takip etmeli ve denetlemelidir.
- A Takım ve Akademi antrenman sahalarını denetlemelidir. Gerek gördüğü takdirde gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.
- “Yüksek Performans” kültürüne öncülük etmeli ve bu kültürü geliştirebilmelidir.
- Bir strateji oluşturabilmeli, bu stratejiyi geliştirebilmeli, gerekli görüldüğü takdirde değiştirebilmeli ve sözlü-yazılı sunabilmelidir.
- Sportif Direktör, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeler belirlemelidir. Bu kapsamda, prim ve ceza yönetmeliği hazırlamalıdır.
- Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Takım Menajeri:

Takım Menajeri'nin, kulüpte büyümeyi en üst düzeye çıkarması, nesnel tavsiyelerde bulunması, değer kazandırması ve verimlilik artışı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda, işletme becerisini kullanması, gerekli alanlarda uzmanlıklarını ortaya koyması, sorun çözmesi ve kulübün bulunduğu konumdan daha ileriye gitmesi için çalışması beklenmektedir. Bu bağlamda, başlıca görevleri, temel sorumlulukları ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü, Sportif Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Yönetim Kurulu toplantılarını yakından takip etmelidir.
- İdari Direktör ve Sportif Direktör tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- İdari Direktör ve Sportif Direktör tarafından verilen görev dâhilinde kulübü her alanda temsil etmelidir.
- Kulüp Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü ve Sportif Direktörü tarafından verilen yazılı ve sözlü talimatların ilgili kişi ve birimlere iletilmesini sağlamalıdır.
- İdari Direktör ve Sportif Direktör adına kurum içi ve dışı yazışmaları gerçekleştirebilmelidir.
- Gizlilik niteliği taşıyan belgeleri ve yazışmaları, İdari Direktör ve Sportif Direktör adına gerekli kurumlara iletmelidir.
- İdari Direktör ve Sportif Direktör tarafından iletişime geçilmesi istenilen kurumlar ve kişiler ile iletişime geçmelidir.
- Aylık ve yıllık faaliyet raporlarını İdari Direktör ve Sportif Direktör ile hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- Federasyonlarca belirlenen talimat ve statü değişikliklerini, sözlü ve yazılı olarak Yönetim Kurulu'na, İdari Direktör'e ve Sportif Direktör'e iletmelidir.
- Türkiye Futbol Federasyonu ile ilgili ilişkileri en iyi şekilde yürütmeli ve kulüp adına görüşmeleri sağlamalıdır.
- Kulüp Lisans Kurulu tarafından belirlenen "Sportif, Hukuki, Altyapı, İdari ve Personel Kriterler" isimli dosyanın hazırlanmasına yardımcı olmalıdır. Hazırlanan dosyanın, Türkiye Futbol Federasyonu'na eksiksiz teslim edilmesini sağlamalıdır.

- A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalı ve gerekli durumlarda desteklemelidir.
- Belirlenen bütçe dâhilinde “Futbol Yönetimi” birim sorumlularını uzman bireylerden oluşturarak istihdam etmeli ve birimlerin görev ve sorumlulukları kapsamında çalışmalarını denetlemelidir.
- Spor ve Futbol Endüstrisi hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdır.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası ile ilgili idari, mali, hukuki ve pazarlama alanlarına hâkim olmalıdır. Yanı sıra, işletme ve finans bilgisi sahibi olmalıdır.
- Özellikle Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalı ve doğrudan iletişime geçebilmelidir. Hızlı, etkili ve verimli hareket etmelidir.
- FIFA ve TFF mevzuatlarına hâkim olmalıdır. Sözleşmeleri anlayabilmeli ve tamamlayabilmelidir.
- Futbolcu transferi ile ilgili tüm mevzuata hâkim olmalıdır.
- Belirlenen bütçe ve ölçütler dâhilinde yerli ve yabancı oyuncular ile birebir görüşmeler yapabilmeli ve A Takım Futbol kadrosuna katabilmelidir.
- Akademi'den A takıma kadar olan tüm oyuncuların gelişim düzeylerini takip edebilmeli ve gelişimleri hakkında öneriler sunabilmelidir.
- Akademi ve gelişim liglerini yakından takip etmeli ve çalıştırıcılar ile sürekli iletişimde olmalıdır.
- A Takım Sağlık Ekibi de dâhil olmak üzere tüm performans birimlerini takip etmeli ve denetlemelidir.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Özellikle antrenmanlama ile ilgili düzeni belirleyebilmeli ve sahaya rekabet üstünlüğü kazandırabilmelidir.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Kiralama Direktörü:

Kiralama Direktörü, Sportif Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Kiralama Direktörü, kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir. Kiralık olarak gerçekleşmesi öngörülen bir transferin planlamasından, bitiş aşamasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü, Sportif Direktörü, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Ekibi ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Takım Menajeri ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili idari ve teknik gereklilikleri yerine getirmelidir.
- Kulübün ihtiyaçları doğrultusunda kiralık olarak gerçekleşmesi öngörülen bir transferin planlamasından, bitiş aşamasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır.
- Kulübün bir başka kulübe geçici olarak kiraladığı oyuncuların periyodik takibini sağlamalıdır. Takip edilen oyuncular ile ilgili haftalık rapor vermelidir.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası ile ilgili idari ve hukuki alanlara hâkim olmalıdır. FIFA ve TFF mevzuatlarına hâkim olmalıdır.
- Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalıdır.
- “Oyuncu Gözlemleme Birimi” ile iletişimde olmalıdır. Yeteneği ve potansiyeli belirleyebilmelidir.
- Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Akademi'den A takıma kadar olan tüm oyuncuların gelişim düzeylerini takip edebilmeli ve öneriler sunabilmelidir.
- Bir strateji oluşturabilmeli, bu stratejiyi geliştirebilmeli, gerekli görüldüğü takdirde değiştirebilmeli ve sözlü-yazılı sunabilmelidir.
- Kiralama Direktörü, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

A Takım Teknik Ekibi

1. Teknik Direktör:

Teknik Direktör, kısa, orta ve uzun vadede futbol sahası içerisinde hedeflenen başarıyı elde etme adına Sportif Direktör tarafından istihdam edilen kişidir.

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, Sportif Direktörü ve Takım Menajeri ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- A Takım Teknik Ekibini kulüp yapısına ve felsefesine uygun olarak belirlemelidir.
- A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili idari ve teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası ile ilgili idari ve hukuki alanlara hâkim olmalıdır. FIFA ve TFF mevzuatlarına hâkim olmalıdır.
- Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalıdır.
- A Takımda yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Yeteneği ve potansiyeli belirleyebilmelidir. Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Akademi'den A takıma kadar olan tüm oyuncuların gelişim düzeylerini takip edebilmeli ve öneriler sunabilmelidir.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Özellikle antrenmanlama ile ilgili düzeni belirleyebilmeli ve sahaya rekabet üstünlüğü kazandırabilmelidir. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamaları Sportif Direktör ve Yönetim Kurulu ile gerek görüldüğü takdirde paylaşmalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Bir strateji oluşturabilmeli, bu stratejiyi geliştirebilmeli, gerekli görüldüğü takdirde değiştirebilmeli ve sözlü-yazılı sunabilmelidir.
- Teknik Direktör, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Yardımcı Çalıştırıcı:

Yardımcı Çalıştırıcı, Sportif Direktör ve Teknik Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Her kulübün kendi yardımcı çalıştırıcılarının olması kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir. Bir kulübün birden çok yardımcı çalıştırıcısı olabileceği gibi “hücum çalıştırıcısı” ve ”savunma çalıştırıcısı” istihdam etmesi önerilmektedir.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A Takımda yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Özellikle antrenmanlama ile ilgili belirlenen düzeni sağlayabilmeli ve sahaya rekabet üstünlüğü kazandırabilmelidir. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamaları düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşabilmelidir.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Yardımcı Çalıştırıcı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

3. Kaleci Çalıştırıcısı:

Kaleci Çalıştırıcısı, Sportif Direktör ve Teknik Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Her kulübün kendi kaleci çalıştırıcılarının olması kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A Takımda yer alan yerli ve yabancı kaleciler ile birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- “Kaleci Gelişimi” üzerine odaklanmalıdır.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Özellikle kaleci antrenmanlaması ile ilgili bir düzen belirlemelidir. Düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşabilmelidir.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Kaleci Çalıştırıcısı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

4. Atletik Performans (Fitness) Çalıştırıcısı:

Atletik Performans (Fitness) Çalıştırıcısı, Sportif Direktör ve Teknik Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Her kulübün kendi atletik performans (fitness) çalıştırıcılarının olması kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir. Bir kulübün birden çok atletik performans (fitness) çalıştırıcısı olabileceği gibi gelişime açık oyuncular ile bire bir çalışmaları önem arz etmektedir.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A Takımda yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile performans ve fitness verileri hakkında birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Fiziksel özelliklere bağlı çalışma prensipleri ile ilgili belirli bir düzen oluşturmalı ve sahaya rekabet üstünlüğü kazandırabilmelidir. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamaları düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşabilmelidir.
- Sporcuların fiziksel yeterlilik düzeylerini belirlemeli ve kişisel performansları artırmalıdır.
- Sporcuların esnek vücut kontrolünü sağlamalıdır.
- Sporcuların vücut koordinasyonu için duydukları ihtiyacı sağlamalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Atletik Performans (Fitness) Çalıştırıcısı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

5. Maç Çözümleme (Analiz) Uzmanı:

Maç Çözümleme (Analiz) Uzmanı, Sportif Direktör ve Teknik Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Her kulübün kendi maç çözümleme (analiz) uzmanlarının olması kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir. Bir kulübün birden çok maç çözümleme (analiz) uzmanı olabileceği gibi gelişime açık oyuncular ile bire bir çalışmaları önem arz etmektedir.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir.
- İzlenecek ve çözümlenecek takımların maç programlarını takip etmelidir.
- Rakipleri haftalık olarak canlı izledikten sonra detaylı bir biçimde çözümleyerek raporlamalı, Sportif Direktör ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşmalıdır.
- Maç Çözümleme (Analiz) Uzmanı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

A Takım Oyuncu Gözlemlleme (Scouting) Birimi

1. Oyuncu Gözlemlleme Sorumlusu:

Oyuncu Gözlemlleme Sorumlusu, Sportif Direktör tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Belirlenen “Oyuncu Gözlemlleme Ölçütleri” doğrultusunda kulüp stratejisi, politikası ve ihtiyaçları doğrultusunda takıma eklemeler yapılması yönünde çalışma yürütür.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri ve Oyuncu Gözlemlleme Uzmanları ile uyumlu çalışmalıdır.
- Oyuncu Gözlemlleme Uzmanları’nı, Sportif Direktör ile kulüp yapısına ve felsefesine uygun olarak belirlemelidir.
- Oyuncu yeteneği ve potansiyeli hakkında Sportif Direktör ile birlikte “Oyuncu Gözlemlleme Ölçütleri” belirlemelidir.
- Belirlenen ölçütler doğrultusunda, yeteneği ve potansiyeli belirleyebilmelidir.
- Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Oyuncu Gözlemlleme Birimi’nin etkin bir biçimde çalışarak “Oyuncu Gözlemlleme Ağı” oluşturmasını sağlamalıdır.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalıdır.
- Oyuncu Gözlemlleme ile ilgili bir strateji oluşturabilmeli, bu stratejiyi geliştirebilmeli, gerekli görüldüğü takdirde değiştirebilmeli ve sözlü-yazılı sunabilmelidir.
- Oyuncu Gözlemlleme Sorumlusu, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Oyuncu Gözlemelele Uzmanı:

Oyuncu Gözlemelele Uzmanı, Sportif Direktör ve Oyuncu Gözlemelele Sorumlusu, tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Belirlenen “Oyuncu Gözlemelele Ölçütleri” doğrultusunda kulüp stratejisi, politikası ve ihtiyaçları doğrultusunda takıma eklemeler yapılması yönünde çalışma yürütür.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri ve Oyuncu Gözlemelele Sorumlusu ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sportif Direktör ve Oyuncu Gözlemelele Sorumlusu tarafından belirlenen ölçütler doğrultusunda, yeteneği ve potansiyeli belirleyebilmelidir.
- Belirlenen yeteneğin ve potansiyelin gelişimini takip edebilmelidir.
- Etkin bir biçimde çalışarak “Oyuncu Gözlemelele Ağı” oluşturulmasına katkı sağlamalıdır.
- Dünya Futbol Piyasası ve Avrupa Futbol Piyasası içerisinde yer alan aktörleri tanımalıdır.
- Gözlemelelenecek oyuncuların maç programlarını, form durumlarını ve sağlık durumlarını takip etmelidir.
- Gözlemelelenecek oyuncuları haftalık olarak canlı izledikten sonra detaylı bir biçimde raporlamalı, Sportif Direktör, Oyuncu Gözlemelele Sorumlusu ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşmalı, sözlü-yazılı sunabilmelidir.
- Oyuncu Gözlemelele Uzmanı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

A Takım Sağlık Ekibi

1. Takım Doktoru:

Takım Doktoru, tıbbi durumları, bozuklukları, hastalıkları ve sakatlıkları uzmanlık gerektiren tıbbi beceri ve bilgiyi uygulayarak teşhis ve tedavi eder.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, İdari Direktör, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Sağlık Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- Oyuncuları muayene etmeli ve oyuncuların tıbbi koşulları hakkında bilgi edinmek için tahlil talep etmelidir.
- Oyuncuların sağlık durumlarını araştırmalı, teşhis etmeli ve tedavi etmelidir.
- Oyuncu ilaçlarını reçetelendirmeli ve tedavi süresini belirlemelidir.
- A takımında yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile sağlık durumları ve fitness verileri hakkında birebir görüşmeler yapabilmelidir. Oyunculara önerilen bir tedavi veya ameliyatla ilgili avantajları, dezavantajları, riskleri ve alternatifleri anlatmalıdır.
- Tedaviden sonra, oyuncuların sağlık durumlarının gerektirdiği tıbbi takibi sağlamalı veya başka bir profesyonelin takip ettiğinden emin olmalıdır.
- Sağlık ve Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Oyuncuların sağlık durumlarını düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Direktörü ile paylaşmalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Takım Doktoru, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Fizyoterapist:

Fizyoterapist, Takım Doktoru'nun koyduğu tanıya göre oyuncular için uygun fizyoterapi ve rehabilitasyon tedavi programlarını uygular.

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Sağlık Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- Muayene ve/veya ameliyat edildikten sonra tedavi süreleri belirlenen oyuncuların tıbbi koşulları hakkında bilgi edinmelidir. Oyuncuların sağlık durumlarını araştırmalı, takip ve tedavi etmelidir.
- Fiziksel egzersiz seansları düzenlemelidir. Egzersiz ve hareket hakkında oyunculara tedavi öncesi bilgi vermelidir.
- A Takımda yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile sağlık durumları ve fitness verileri hakkında birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Tedaviden sonra, oyuncuların sağlık durumlarının gerektirdiği tıbbi takibi sağlamalıdır.
- Sağlık ve Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Oyuncuların sağlık durumlarını ve tedavi süreçlerini düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Doktoru ile paylaşmalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Fizyoterapist, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

3. Masör:

- A Takım Teknik Ekibi ve A Takım Sağlık Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- Muayene ve/veya ameliyat edildikten sonra tedavi süreleri belirlenen oyuncuların tıbbi koşulları hakkında bilgi edinmelidir. Oyuncuların sağlık durumlarını araştırmalı, takip ve tedavi etmelidir.
- Tedaviden sonra, oyuncuların sağlık durumlarının gerektirdiği tıbbi takibi sağlamalıdır.
- Sağlık ve Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- A Takım Masörü, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

4. Beslenme Uzmanı (Diyetisyen):

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve mutfak-yemekhane çalışanları ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A takımında yer alan oyuncular için antrenman düzenlerine göre bireysel ve/veya toplu beslenme programları hazırlamalıdır. Bu amacı karşılamak üzere, uygun beslenme programını belirlemek amacıyla testler yapmalıdır.
- Besinlerin hazırlanması ve pişirilmesi aşamalarını kontrol etmeli ve denetlemelidir.
- A takımında yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile beslenme düzenleri ve beslenme gereklilikleri ile ilgili birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Tedavi sırasında ve sonrasında, oyuncuların sağlık durumlarının gerektirdiği tıbbi desteği sağlamalıdır.
- Sağlık ve Spor Bilimleri ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Oyuncuların test sonuçlarını düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Doktoru ile paylaşmalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- A Takım Beslenme Uzmanı (Diyetisyeni), konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

5. Psikolojik Performans Danışmanı:

Temel sorumluluklarından biri psikoterapi sağlamak olan Psikolojik Performans Danışmanı'nın görev tanımı danışmanlık verdiği kişiye göre farklılıklar gösterir. Psikolojik Performans Danışmanı'nın genel görev tanımı aşağıdaki gibi toplanabilir:

- Sportif Direktör, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Direktörü ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha dışında yerine getirmelidir.
- Psikolojik Performans Danışmanı, psikolojik bozuklukları ve hastalıkları uzmanlık gerektiren beceriyi ve bilgiyi uygulayarak teşhis ve tedavi etmelidir. Oyuncuların psikolojik durumlarını araştırmalı, teşhis etmeli ve tedavi etmelidir. Aynı zamanda, oyuncu ilaçlarını reçetelendirmeli ve tedavi süresini belirlemelidir.
- A takımda yer alan oyuncular için bireysel ve/veya toplu rehberlik programları hazırlamalıdır. Bu amacı karşılamak üzere, uygun programını belirlemek amacıyla testler yapmalıdır.
- A takımda yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile yaşam biçimleri ile ilgili birebir görüşmeler yapabilmelidir. Tedavi sırasında ve sonrasında, oyuncuların sağlık durumlarının gerektirdiği tıbbi desteği sağlamalıdır.
- Sağlık, Spor Bilimleri, Psikoloji vb. ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Oyuncuların test sonuçlarını düzenli olarak raporlamalı ve gerekli görüldüğü takdirde Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Doktoru ile paylaşmalıdır.
- Her sporcunun birer insan olduğu düşüncesi ile insan ve sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- A Takım Psikolojik Performans Danışmanı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

A Takım Tercüme Ekibi

Mütercim Tercüman:

Mütercim Tercüman, dillerin çeviri teorisi, kültürü, tanımı ve uygulaması ile ilgilenen bir çalışma alanıdır. Çeviriyi sadece kültürlerarası aktarım olarak değil, aynı zamanda, kültürlerarası iletişim olarak da incelediği için, birçok alana değinen bir disiplinlerarası olarak da tanımlanabilir (Kariyer.net, 2020).

- Mütercim tercüman, kendisine iletilen bilgileri bir dilden başka bir dile aktarır. Tercümanlar sözlü olarak tercüme yapar; mütercimler ise yazılı metinleri çevirirler.
- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır. Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A takımında yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile birebir görüşmeler yapabilmelidir.
- Kaynak dildeki kavramları, hedef dilde eşdeğer kavramlara dönüştürmelidir. Cümleleri doğru ve net bir şekilde iletmelidir. Gerektiğinde doğrudan çeviri yapması gerekmektedir. Bir metin iletildiğinde metinleri teslim tarihine uygun bir şekilde hazırlamalı ve çevrilmiş içeriğin orijinal anlamını iletmesini sağlamalıdır.
- Kendi alanı ile ilgili gelişimleri yakından takip etmelidir. Aynı zamanda, doğru çeviriyi yapabilmek için alan içi hukuki, teknik, bilimsel ve kültürel ifadeleri araştırmalıdır. Uzmanlık kavramlarını anlamak ve uygun şekilde tercüme etmek için konunun uzmanlarına danışmalıdır.
- Yabancı dilde sözlü ve yazılı yetkinlik düzeyinin olması, iş programlaması ve zamanlama becerisine sahip olması, dilbilgisi, yazım ve noktalama kurallarına dikkat etmesi ve iletişim kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir.
- Mütercim Tercüman, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

A Takım Malzeme Ekibi

1. A Takım Malzeme Sorumlusu:

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A takımında yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile görüşmeler yapabilmelidir.
- Kulüp malzeme odasına gelen malzemeyi kontrol ederek teslim alınmasını ve özelliklerine göre tasnif edilerek kulüp malzeme odasına yerleştirilmesini sağlamalıdır.
- Kulüp malzeme odasında bulunan tüm ürünler ile ilgili kayıtların usulüne uygun olarak tutulmasını ve oyunculara dağıtılmasını sağlamalıdır.
- Kulüp malzeme odasının daima temiz ve düzenli tutulmasını sağlamalıdır.
- Az/çok kullanılan, ekonomik olan/olmayan malzemelerin tespit edilerek satın alım planlamasında dikkate alınmasını sağlamalıdır.
- Birimlerin malzeme taleplerini ürün mevcuduna göre karşılanmasını sağlamalı ve malzeme stok durumu hakkında ilgili birimlere bilgi vermelidir.
- Antrenman ve müsabaka öncesinde, sırasında ve sonrasında tüm oyuncuların ve teknik ekibin kullanacağı malzemelerin hazır bulundurulmasını sağlamalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- A Takım Malzeme Sorumlusu, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. A Takım Malzeme Çalışanı:

- Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Direktörü ve A Takım Teknik Ekibi ile uyumlu çalışmalıdır.
- Sezon öncesinde belirlenen sportif başarı hedefi ile ilgili teknik gereklilikleri saha içinde ve dışında yerine getirmelidir.
- A takımında yer alan yerli ve yabancı oyuncular ile iletişim kurabilmelidir.
- Kulüp malzeme odasına gelen malzemeyi kontrol ederek teslim almalı ve özelliklerine göre tasnif ederek kulüp malzeme odasına yerleştirmelidir.
- Kulüp malzeme odasında bulunan tüm ürünler ile ilgili kayıtları usulüne uygun olarak tutmalı ve oyunculara dağıtmalıdır.
- Hijyen kurallarına dikkat etmeli, kulüp malzeme odasını daima temiz ve düzenli tutmalıdır.
- Birimlerin malzeme taleplerini ürün mevcuduna göre karşılamalı ve malzeme stok durumu hakkında ilgili birimlere bilgi vermelidir.
- Antrenman ve müsabaka öncesinde, sırasında ve sonrasında tüm oyuncuların ve teknik ekibin kullanacağı malzemeleri hazır bulundurmalıdır.
- Sporcu sağlığını ön plana alarak hareket etmelidir.
- A Takım Malzeme Çalışanı, konumu için “Hayat Boyu Öğrenim” kavramını benimsemelidir. Mesleki eğitim ve yeterliliklerini sürekli geliştirilmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

İş Yönetimi

İdari Direktör:

İdari Direktör, Yönetim Kurulu'nun vermiş olduğu görevlerin yürütülmesinden sorumludur. Bu bağlamda, başlıca görevleri, temel sorumlulukları ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, Sportif Direktörü ve Takım Menajeri ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Yönetim Kurulu toplantılarını koordine etmelidir.
- Yönetim Kurulu tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- Yönetim Kurulu tarafından verilen yetkilendirme dâhilinde kulübü her alanda temsil etmeli ve/veya edilmesini sağlamalıdır.
- Kulübün karlı ve istikrarlı bir şekilde büyümesi için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemeli ve bu hedefler doğrultusunda adımlar atmalıdır.
- Kulüp için gerekli organizasyon planlamasını yaparak Yönetim Kurulu'nun onayına sunmalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerde yapılan işleri kontrol etmeli ve değerlendirmelidir.
- Kulüp içi işbirliğini ve bilgi akışını sağlamalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerce hazırlanan aylık faaliyet raporlarını ve inceleme sonuçlarını gözden geçirmeli ve Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmelidir.
- Kulübün geleceğine ilişkin gelişmeleri takip etmeli, doğabilecek fırsatları ve karşılaşılabilecek krizleri değerlendirerek Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmelidir.
- Kulübün kimliğini, kültürünü, felsefesini, görünürlüğünü ve değerini geliştirecek çalışmaları organize etmeli ve gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.
- Organizasyon şemasına uygun olarak çalışanların en yüksek performans ile çalışmalarını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Kulüp içerisindeki birimler arası etkin iletişim ve koordinasyonu sağlamalı ve etkinliği arttırmalıdır.
- Tüm birim faaliyetlerinin düzenli, verimli ve ekonomik yapılabilmesi için gerekli desteği vermelidir.

- “Toplam Kalite Yönetimi” sisteminin sürekliliği ve etkinliği için gerekli kaynakları tahsis etmeli ve kulübün bu konuya olan bağlılığını sürdürmelidir.
- Gelişme ve iyileştirme çalışmaları ile ilgili kaynakları sağlamalı ve öncelikleri belirlemelidir.
- Çalışanların verimliliğini arttıracak sistemler geliştirmelidir.
- Kulübün gelir ve giderlerini incelemeli etmeli ve raporlamalıdır.
- Pazarlama-satış faaliyetleri için uygulanacak politikayı (fiyat, ödeme vb.) belirlemelidir.
- Alınan ve verilen siparişlerin takibini sağlamalıdır.
- Sezonluk kombine ve e-bilet satışını kontrol etmelidir.
- Müsabaka öncesi ilgili kurum ve kuruluşlarla tüm yazışmaları yapmalı, eşgüdüm toplantılarına katılmalıdır.
- Müsabaka ile ilgili tüm organizasyonu kontrol etmeli ve Yönetim Kurulu’na bilgi vermelidir.
- Kulübün, varlıklarını, demirbaşlarını ve stoklarını düzenli olarak kontrol ettirmeli ve gerekli birimlerden aylık inceleme raporları almalıdır.
- Yurt içi ve/veya yurt dışında olmak üzere, kulübü adli, idari, mali ve siyasi otoriteler önünde kulübün temsil edilmesini sağlamalıdır.
- Yönetim Kurulu tarafından verilen yetkileri tamamen ve/veya kısmen kullanabilir veya bir kısmını astlarına devredebilir.
- Yönetim Kurulu tarafından onaylanan iş planını yürürlüğe koymalı ve gerekli gördüğü yerlerde yenilemeye gidebilmelidir.
- Aylık ve yıllık eylem planlarını, yatırım, bakım ve harcama planlarını tasarlamalı ve uygulamalıdır.
- Yönetim Kurulu’ndan aldığı yetki dâhilinde ücretleri, ödülleri ve cezaları belirlemeli ve yetkileri tayin etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

İdari Direktör Yardımcısı (Özel Kalem):

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Yönetim Kurulu toplantılarını koordine etmelidir.
- Kulüp Başkanı ve İdari Direktörü tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- Kulüp Başkanı ve İdari Direktörü tarafından verilen görev dâhilinde kulübü her alanda temsil etmelidir.
- Kulüp Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü tarafından verilen yazılı ve sözlü talimatların ilgili kişi ve birimlere iletilmesini sağlamalıdır.
- Kulüp Başkanı ve İdari Direktörü adına kurum içi yazışmaları gerçekleştirmelidir.
- Gizlilik niteliği taşıyan belgeleri ve yazışmaları, Kulüp Başkanı ve İdari Direktörü adına gerekli kurumlara iletmelidir.
- Kulüp Başkanı ve İdari Direktörü tarafından iletişime geçilmesi istenilen kurumlar ve kişiler ile iletişime geçmelidir. Kulüp Başkanı'nı ve İdari Direktörü'nü ilgili kurumlar ve kişiler ile iletişime geçtikten sonra telefon hattına bağlamalıdır.
- Kulüp Başkanı'na ve kulübe gelen telefon görüşmelerini yanıtlamalıdır. Önemli olarak değerlendirdiği telefon görüşmelerini not almalıdır. Aldığı notları en kısa sürede ilgili kişilere ulaştırmalıdır.
- Kulüp Başkanı'na gelen randevu taleplerini almalı ve Kulüp Başkanı'nın randevularını organize etmelidir.
- Kulüp Başkanı'nın toplantı ve ziyaret gibi etkinliklerini içeren iş takvimini düzenlemelidir.
- Kulüp Başkanı'na gelen ziyaretçilerini ağırlamalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

İdari İşler Birimi

1. İdari İşler Sorumlusu:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan evrakların Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan evrakları cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar, kulüpler vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- Aylık ve yıllık faaliyet raporlarını İdari Direktör ile hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- Federasyonlarca belirlenen talimat ve statü değişikliklerini, sözlü ve yazılı olarak Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e iletmelidir.
- Kulüp Genel Kurulu'nun yasa ve yönetmeliklere uygun yapılmasını sağlamalı ve bu konuda Yönetim Kurulu'nu ve İdari Direktörü'nü bilgilendirmelidir.
- TFF Kulüp Lisans Kurulu tarafından belirlenen "Sportif, Hukuki, Altyapı, İdari ve Personel Kriterler" isimli dosyayı hazırlamalıdır. Hazırlanan dosyayı, Türkiye Futbol Federasyonu'na eksiksiz teslim etmelidir.
- Türkiye Futbol Federasyonu ile ilgili tüm evrak ve lisanslama işlerini yürütmelidir.
- Türkiye Futbol Federasyonu ile ilgili ilişkileri en iyi şekilde yürütmeli ve kulüp adına görüşmeleri sağlamalıdır.
- Kulüp Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktör'ün talebi halinde sözleşme düzenlemelidir.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. İdari İşler Çalışanı:

- İdari Direktör ve İdari İşler Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen evrakları kayda almalı ve kayda alınan evrakların İdari Direktör'e ve İdari İşler Sorumlusuna iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan evrakların dosyalanmasını ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan evrakların İdari İşler Sorumlusu ile birlikte takibini yapmalı, yazılarını cevaplamalıdır.
- Federasyonlarca belirlenen talimat ve statü değişikliklerini, sözlü ve yazılı olarak İdari İşler Sorumlusuna iletmelidir.
- TFF Kulüp Lisans Kurulu tarafından belirlenen "Sportif, Hukuki, Altyapı, İdari ve Personel Kriterler" isimli dosyanın hazırlanmasına yardımcı olmalıdır. Hazırlanan dosyanın, Türkiye Futbol Federasyonu'na eksiksiz teslim edilmesini sağlamalıdır.
- Türkiye Futbol Federasyonu ile ilgili tüm evrak ve lisanslama işlerini yürütmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

3. Akreditasyon (Yetki Onayı) ve Biletleme Sorumlusu:

- İdari Direktör ve İdari İşler Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İç ve dış saha müsabakalarından önce TFF sistemi dâhilinde yetki onayının Yönetim Kurulu'na ve kulüp çalışanlarına görevleri doğrultusunda doğru ve eksiksiz yapılmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda, yetki onayı verilen kişilerin yaka kartlarını teslim almasını ve düzgün bir biçimde kullanmasını sağlamalıdır.
- TFF tarafından onaylanan yetki onaylarının kontrolünün ve denetiminin yapılmasını sağlamalıdır.
- Her sezon öncesi geçmiş yıllara ait biletleme ve kombine kartların satışı hakkında kapsamlı bir rapor hazırlamalıdır. Bu rapor doğrultusunda, biletleme ve kombine kart satışları ile ilgili doğru ve verimli bir strateji oluşturulmasını sağlamalıdır.
- Sezon içerisinde iç ve dış saha müsabakalarından önce bilet satışının denetlenmesini ve "Protokol ve VIP" tribünlerinde yerleşimin doğru yapılmasını sağlamalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Mali İşler (Finans) Birimi

1. Mali İşler (Finans) Sorumlusu:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların dosyalanmasını ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar, bankalar, finans kuruluşları vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- Aylık ve yıllık finans tablolarını İdari Direktör ile hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- TFF Kulüp Lisans Kurulu tarafından belirlenen "Mali Kriterler" isimli dosyanın hazırlanmasını sağlamalıdır. Hazırlanan dosyayı, İdari İşler Sorumlusu ile birlikte Türkiye Futbol Federasyonu'na eksiksiz teslim etmelidir.
- Program, proje, dernek ve iktisadi işletmeye ait harcama belgelerinin ve ödemelerinin takibinin, sistem girişlerinin ve raporlamalarının yapılmasını sağlamalıdır.
- Çalışan maaş tahakkuklarının muhasebe sistemine işlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe ait olan banka hesaplarının takibini ve düzenli işlenmesini sağlamalıdır.
- Dernek alındı belgelerinin, bağış makbuzlarının ve faturaların düzenlenmesini sağlamalıdır.
- Gider pusulası ve serbest meslek makbuzlarının aylık olarak takibini ve vergi ödemelerinin takibini sağlamalıdır.
- Kulüp üye aidatlarının ve bağışların düzenli takibini sağlamalıdır.
- Bordro, ücret tahakkuku ve çalışan özlük işlerinin yapılmasını sağlamalıdır.
- Vergi ve SGK beyannamelerinin hazırlanmasını sağlamalıdır.
- İl Dernekler Masası ile olumlu ilişkiler kurulmasını ve ilişkilerin takibinin yapılmasını sağlamalıdır.

- Kulüp çalışanlarının günlük ve yıllık izin formlarının çıkartılıp onaya sunulmasını sağlamalıdır. Ayrıca, izin günlerinin takip edilmesini sağlamalıdır.
- Satın alma süreçlerinin yürütülmesini sağlamalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.



2. Mali İşler (Muhasebe) Çalışanı:

- İdari Direktör ve Mali İşler Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların dosyalanmasını ve arşivlenmesini yapmalıdır.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların İdari Direktör'e ve Mali İşler Sorumlusu'na iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Mali işler ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakları cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar, bankalar, finans kuruluşları vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- Haftalık, aylık ve yıllık finans tablolarını Mali İşler Sorumlusu ile hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- Çalışan maaş tahakkuklarının muhasebe sistemine işlenmesini sağlamalıdır. Aynı zamanda, çalışan maaşlarının ödenmesini düzenli ve eksiksiz sağlamalıdır.
- TFF Kulüp Lisans Kurulu tarafından belirlenen "Mali Kriterler" isimli dosyanın hazırlanmasını sağlamalıdır. Hazırlanan dosyayı, İdari İşler Sorumlusu ile birlikte Türkiye Futbol Federasyonu'na eksiksiz teslim etmelidir.
- Çalışan maaş tahakkuklarının muhasebe sistemine işlenmesini sağlamalıdır.
- Muhasebe girişlerini ve fatura kesimlerini düzenli olarak yapmalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

3. Satın Alma ve Tedarik Sorumlusu:

- Kulüp Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Satın alma ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Satın alma ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakların dosyalanmasını ve arşivlenmesini yapmalıdır.
- Satın alma ile ilgili kulübe gelen ve kayda alınan evrakları cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar, bankalar, finans kuruluşları vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- Alınacak malzemelerle ilgili piyasa araştırması işlemlerinin yapılmasını sağlamalı ve teklif almalıdır. İdari Direktör'ün onayı ile satın alma işlemini gerçekleştirmelidir.
- Haftalık, aylık ve yıllık satın alma tablolarını İdari Direktör ile birlikte hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- Satın alınması öngörülen tüm malzemelerin (kırtasiye malzemeleri, bina bakım ve onarım malzemeleri, çeşitli ahşap, metal ve plastik malzemeler, elektronik ve teknolojik malzemeler, eğitim malzemeleri, makineler ve teçhizatlar vb.) satın alım işlemlerini yapmalıdır.
- Satın alınan tüm malzemelerin kayıt altına almasını ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Satın alma işlemlerini kanunlara ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yapmalıdır.
- İdari Direktör ile koordineli olarak birimlerce ihtiyaç duyulan çeşitli malzemelere yönelik "satın alma talep formu ve onay belgesi" hazırlamalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir.
- Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Pazarlama Birimi

Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler Sorumlusu:

Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler Sorumlusu ile birlikte “Yayın Hakları Gelirleri Çalışanı”, “Sponsor/Ticari Gelirler Çalışanı”, “Maç Günü Gelirleri Çalışanı” ve “Diğer Ticari Gelirler Çalışanı” olması öngörülebilir. Doğru bir pazarlama stratejisi içerisinde kısa, orta ve uzun vadede yeni ve öngörülmeleyen gelirler yaratılması olasıdır.

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili evrakların Yönetim Kurulu’na ve İdari Direktör’e iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili evrakları cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili kulübe gelir sağlamak amacı ile pazarlama ve halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirmelidir.
- “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili kulübe gelir sağlamak amacı ile pazarlama ve halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirmeden önce hedef kitleyi doğru belirlemelidir.
- “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili kulübe gelir sağlamak amacı ile piyasa içerisinde “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili piyasa araştırması yapmalıdır.
- Kulübe reklam veren, sponsor olan vb. biçimlerde gelir sağlayan kurumlar, kuruluşlar, firmalar ve kişiler ile iletişimi sağlıklı bir biçimde sürdürmelidir.
- Kulübe reklam veren, sponsor olan vb. biçimlerde gelir sağlayan kurumların, kuruluşların, firmaların ve kişilerin görsel ve işitsel etkinlik alanlarının oluşturulmasını sağlamalıdır. Bu alanları, olabildiğince çeşitlendirmeli ve yeni alanlar yaratma konusunda yaratıcı olmalıdır.

- “Reklam, Sponsorluk ve Ticari Gelirler” ile ilgili pazarlama gereçlerinin tasarlanmasını, geliştirilmesini ve hazırlanmasını sağlamalıdır.
- Aylık ve yıllık faaliyet raporunu İdari Direktör ile birlikte hazırlamalı ve kontrolünü yapmalıdır.
- Kulüp Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktör’nün talebi halinde anlaşmaya vardığı kurumlar, kuruluşlar, firmalar ve kişiler ile ilgili sözleşme düzenlemelidir.
- “İletişim Birimi” ile bağlantılı ve uyumlu çalışmalıdır. Bu birim ile birlikte yeni, yaratıcı ve kulübe değer katan içerikler üretmelidir.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Hukuki İşler Birimi (Hukuk Müşavirliği)

Hukuk Müşaviri:

Hukuk Müşaviri, bir kuruma, hükümet ve dernek düzenlemeleri, sözleşmeler, vergi vb. gibi iş faaliyetleri ile ilgili yasal konularda tavsiyede bulunur. Bireysel veya kurumsal yasal faaliyetlerin denetimini sağlar. Kurum davaları sırasında müvekkilini temsil eder (Kariyer.net, 2020).

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü ve Sportif Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm hukuki evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm hukuki evrakların Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm hukuki evrakları cevaplamalı, federasyonlar, kurum ve kuruluşlar, kulüpler vb. yerler ile yazışmaları yapmalıdır.
- Kulüp ile ilgili her türlü davaların takip edilmesini sağlamalıdır.
- Kulüp ile ilgili her türlü icra dosyalarının takip edilmesini sağlamalıdır.
- Kulüp ile ilgili her türlü vergi ihtilaflarına ilişkin hukuki işlemleri gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.
- Federasyonlarca belirlenen talimat ve statü değişikliklerini, sözlü ve yazılı olarak Yönetim Kurulu'na, İdari Direktör'e ve Sportif Direktör'e iletmelidir.
- Kulüp Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü ve Sportif Direktörü'nün talebi halinde sözleşme düzenlemelidir.
- Adli merciler ile vergi itiraz ve temyiz komisyonlarına intikal etmiş bulunan ihtilaflar ile rica dairelerinden gelen adli tebligatı tebellüğ etmeli ve yapılması gereken işlemleri Kulüp Başkanı'na, Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'üne bildirmelidir.
- Kulüp Genel Kurulu'nun yasalara ve yönetmeliklere uygun yapılmasını sağlamalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

İnsan Kaynakları (HR) ve Halkla İlişkiler (PR) Birimi

1. İnsan Kaynakları Sorumlusu:

İnsan Kaynakları Sorumlusu, Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Bu stratejiye ve organizasyona uygun olarak “çalışan alım” süreçlerini yönetir. Aynı zamanda, kulüp çalışanlarına ilişkin insan kaynakları plan ve prosedürleri geliştirir. İnsan kaynakları biriminin faaliyetlerini organize eder ve eylemlerin kontrolünü sağlar. İnsan Kaynakları Sorumlusu, kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir.

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “İnsan Kaynakları” ile ilgili evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “İnsan Kaynakları” ile ilgili evrakların Yönetim Kurulu’na ve İdari Direktör’üne iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Genel iş planına uyumlu insan kaynakları stratejileri ve girişimleri geliştirmelidir.
- İdari Direktör ile birlikte işe alım süreçlerini yönetmelidir.
- İşe alınan çalışanın uyum ve eğitim süreçlerini yönetmelidir. Aynı zamanda, hem yeni işe alınan çalışanların hem de mevcut çalışanların performans denetimini yapmalıdır. Tüm çalışanların iş tanımlarını ve sınıflandırılmalarını oluşturmalıdır.
- Çalışanların gelişimi adına mesleki eğitim ve gelişim programları uygulamalıdır.
- Kulübün maaş bütçesini geliştirmeli, çözümlemeli ve güncellemelidir.
- Çalışanların istek ve şikayetlerine geri dönüş yaparak olumlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. İşten ayrılan çalışanların işlemlerini takip etmelidir.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Halkla İlişkiler Sorumlusu:

Halkla İlişkiler Sorumlusu, Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun vadeli stratejiye ve organizasyona yardım etmek adına istihdam edilen kişidir. Bu stratejiye ve organizasyona uygun olarak bir kurum ve kamuoyu arasındaki iletişim hatlarını oluşturma ve sürdürme ile görevlidir. Kulübün halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenler ve kamu ile etkin iletişim sağlar. Halkla İlişkiler Sorumlusu, kurumsal kimlik ve kurumsal devamlılık adına önem arz etmektedir (Kariyer.net, 2020).

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “Halkla İlişkiler” ile ilgili evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm “Halkla İlişkiler” ile ilgili evrakların Yönetim Kurulu’na ve İdari Direktör’üne iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- Genel iş planına uyumlu halkla ilişkiler stratejileri ve girişimleri geliştirmelidir.
- İletişim Birimi ile uyumlu bir ilişki oluşturmali sürdürmelidir.
- İletişim Birimi ile basın bültenlerinin hazırlamasını ve dağıtılmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda, basın toplantısı, lansman vb. halkla ilişkiler etkinlikleri düzenlemelidir. Ayrıca, broşür, video, sosyal medya mesajları vb. tanıtım materyalleri düzenlenmesini sağlamalıdır.
- Pazarlama Birimi ile işbirliği içerisinde çalışmalıdır.
- İdari Direktör ile Halkla İlişkiler faaliyetlerini açıklayan periyodik raporlar oluşturmali ve Yönetim Kurulu’na sunmalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

İletişim Birimi

1. Basın-Yayın ve Medya Sorumlusu:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu ve İdari Direktörü ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm basın-yayın ve medya ile ilgili evrakların dosyalanması ve arşivlenmesini sağlamalıdır.
- Kulübe gelen ve kayda alınan tüm basın-yayın ve medya ile ilgili evrakların Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktörü'ne iletilmeden kontrolünü yapmalıdır.
- İdari Direktörü ile kulübün “Basın-Yayın ve Medya” etkinliklerini tüm boyutları ile ele alarak, genel amaç ve politikalarına uygun nitelikte bir tanıtım stratejisinin belirlenmesi doğrultusunda hareket edilmesini sağlamalıdır.
- İletişim Birimi ile ilgili kullanılacak olan her içeriğin, kurumsal kimlik kılavuzuna ve standartlarına uygun yapılmasını, basılmasını ve yayınlanmasını sağlamalıdır.
- İletişim Birimi ile ilgili sosyal ve kültürel amaçlı etkinliklerin organize edilmesini sağlamalı ve bu konu hakkında yaratıcı, yeni ve geliştirici projeler geliştirmelidir.
- Yazılı, sözlü, görsel ve çevrimiçi basın-yayın organlarını ile kulüp ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlamalıdır.
- Kulüp tarafından düzenlenen ve yürütülen tüm etkinliklerin tanıtılması amacı ile basın-yayın organları ile iletişime geçilmesini sağlamalıdır.
- Yazılı, sözlü, görsel ve çevrimiçi basın-yayın organlarını takip ederek kulüp hakkında olan gelişmelerin rapor edilmesini ve bu raporların, Yönetim Kurulu'na ve İdari Direktör'e düzenli olarak iletilmesini sağlamalıdır.
- Yönetim Kurulu'nun ve İdari Direktör'ün talimatı ile kulüp web sitelerinden ve/veya sosyal medya hesaplarından haber, duyuru, ilan vb. içeriklerin ve görsellerin hazırlanmasını ve yayınlanmasını sağlamalıdır.
- Yazılı, sözlü, görsel ve çevrimiçi basın-yayın organlarını tarafından kulübe uygun olmadığı halde yayımlanan içeriklerin, görsellerin vb. durumların belirlenmesini ve gerektiğinde müdahale edilmesini sağlamalıdır.
- Kulüp Başkanı'nın yazılı, sözlü, görsel ve çevrimiçi basın-yayın organları ile gerçekleşecek randevularını Yönetim Kurulu, İdari Direktör ve İdari Direktör Yardımcısı ile işbirliği içerisinde yürütülmesini sağlamalıdır.

- Kulüp Başkanı'nın, Yönetim Kurulu'nun, Sportif Direktörü'nün ve A Takım Teknik Direktörü'nün düzenleyeceği basın toplantılarının organizasyonunun yapılmasını sağlamalıdır.
- Kamuoyunun bilgi edinme hakkını göz önünde bulundurarak, yürütülen etkinlikler ve işlerle ilgili bilgilendirmenin sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamalıdır.
- Kulüp tarafından düzenlenen bir etkinlik öncesinde, sırasında ve sonrasında, etkinliği tanıtıcı, bilgi verici, sonuç ve değerlendirmeleri içeren basın bülteninin hazırlanmasını sağlamalıdır.
- Kulübün tüm hizmetlerinin, akademisinin, diğer şube etkinliklerinin ve organizasyonların kamuoyu ve taraftarlar tarafından bilinmesi amacı ile çeşitli tanıtım çalışmalarının yapılmasını sağlamalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Sosyal Medya ve Grafik-Tasarım Uzmanı:

- İdari Direktör ve Basın-Yayın ve Medya Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- Kulübe ait web sitelerinin ve sosyal medya hesaplarının içerik ve takipçi bakımından zenginleştirilmesini sağlamalıdır. Bu bağlamda, kulübe ait web siteleri ve sosyal medya hesapları için yaratıcı, yeni ve modern grafikler oluşturmaliyır. Oluşturacağı grafiklerin tasarım biçimi, yapısı ve zaman çizelgeleriyle ilgili Basın-Yayın ve Medya Sorumlusu'na ve İdari Direktör'e bilgi vermelidir.
- Basılı, televizyon kanalları ve çevrimiçi yayımlanacak bir malzemenin tasarımından basım-yayım aşamasına kadar olan tasarım sürecini takip etmeli, denetlemeli, yönetmeli ve sonuçlandırmalıdır. İlgili konuda bir kavram ve ana tema oluşturmaliyır. Ayrıca, konunun gerektirdiği kavramlara uygun görseller tasarlamalıdır.
- Son eğilimleri ve bu eğilimlerin ticari ortamdaki karşılıklarını çözümlemeli ve çıkarımlarını düzenli olarak rapor etmelidir.
- Gerektiğinde fotoğraf ve film çekimlerinde sanat yönetmeni olarak katkıda bulunmalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Diğer Hizmetler Birimi

1. Tesisler Sorumlusu:

- İdari Direktör, Sportif Direktör, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Ekibi ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamalıdır.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Diğer Hizmetler Birimi'nde yer alan çalışanların (Teknik Servis Çalışanları, Temizlik Çalışanları, Antrenman ve Müsabaka Bakım Uzmanları, Güvenlik Birimi Çalışanları ve Yemekhane Birimi Çalışanları) sevk ve idaresini sağlamalıdır.
- A takım tesislerindeki tüm aksaklıkların tespitinin yapılmasını ve çözüme kavuşturulmasını sağlamalıdır.
- A takım tesislerindeki eksiklikler ve bulunan çözümler hakkında İdari Direktör'e düzenli olarak rapor vermelidir.
- A Takım Teknik Ekibi tarafından hazırlanan antrenman planı doğrultusunda antrenmanın yapılacağı alanlar ile ilgili hazırlıkların yapılmasını sağlamalıdır.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Antrenman ve Müsabaka Sahaları Bakım Uzmanı:

- İdari Direktör, Tesisler Sorumlusu, Sportif Direktör ve Takım Menajeri ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör, Tesisler Sorumlusu ve Sportif Direktör tarafından verilen görevleri yerine getirilmelidir.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan antrenman ve müsabaka sahalarının bakımını yapmalı ve gerekli görüldüğü takdirde aksaklıkları çözüme kavuşturabilmelidir.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan antrenman ve müsabaka sahalarının bakımı hakkında İdari Direktör'e, Tesisler Sorumlusu'na ve Sportif Direktör'e düzenli olarak rapor vermelidir.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan antrenman ve müsabaka sahalarının her zaman antrenman ve müsabaka yapmaya uygun olmasını sağlamalıdır.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan yeşil alanların bakımının ve peyzajının yapılmasını sağlamalıdır.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan ağaçların kesim ve budama gibi bakımlarının yapılmasını sağlamalıdır.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

3. Teknik Servis Çalışanı:

- İdari Direktör ve Tesisler Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör ve Tesisler Sorumlusu tarafından verilen görevleri yerine getirilmelidir.
- A takım tesislerindeki tüm aksaklıkların tespitini yapmalı ve çözüme kavuşturabilmelidir.
- A takım tesislerindeki eksiklikler ve bulunan çözümler hakkında İdari Direktör'e ve Tesisler Sorumlusu'na düzenli olarak rapor vermelidir.
- A Takım tesislerinde yapılması gereken tadilat, bakım, onarım, değişim, yenileme ve güncelleme gibi işlemleri yapabilmelidir.
- A takım tesislerinde bulunan elektronik cihazların bakım ve onarımını yapabilmelidir.
- İhtiyaçların zamanında ilgililere bildirilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

4. Temizlik Çalışanı:

- İdari Direktör ve Tesisler Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör ve Tesisler Sorumlusu tarafından verilen görevleri yerine getirilmelidir.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan odaların, koridorların, zeminlerin, makam odalarının, toplantı odalarının, danışma bölümlerinin, tuvaletlerin, aynaların, camların, masaların, oturma ve sehpa takımlarının, sandalyelerin, dolapların, çöp kutularının ve her türlü büro makinelerinin ve malzemelerinin düzenli olarak temizlenmesini sağlamalıdır.
- Odalardaki yer alan çöpleri düzenli olarak toplamalı ve çöp poşetlerini düzenli olarak değiştirmelidir.
- A takım tesisleri içerisinde yer alan odalarda bulunan yatak takımlarının ve havluların düzenli olarak değiştirilmesini sağlamalıdır. Aynı zamanda, değiştirilen yatak takımlarının ve havluların çamaşırvhaneye teslim edilmesini ve yıkandıktan sonra teslim alınmasını sağlamalıdır.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Güvenlik Birimi

1. Güvenlik Sorumlusu:

- İdari Direktör ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamalıdır.
- A takım tesislerinin ve müsabaka alanlarının güvenliğinin sağlanması hakkında gerekli tüm tedbirleri almalı ve bu konu hakkında tüm koordinasyonu oluşturmalıdır.
- A takım tesislerindeki güvenlik tedbirlerini ve alınan önlemleri İdari Direktör'e düzenli olarak rapor vermelidir.
- Kendisine bağlı güvenlik çalışanlarının aylık nöbet çizelgesini hazırlamalı ve denetlemelidir.
- Kendisine bağlı birimlerin verimli çalışmasını sağlamalıdır ve denetlemelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Güvenlik Çalışanı:

- İdari Direktör ve Güvenlik Sorumlusu ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör ve Güvenlik Sorumlusu tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir. Kendisine tebliğ edilen aylık nöbet çizelgesine uygun hareket etmelidir.
- A takım tesislerinin ve müsabaka alanlarının güvenliğini sağlamalıdır. A takım tesislerindeki güvenlik tedbirlerini ve alınan önlemleri Güvenlik Sorumlusu'na düzenli olarak rapor vermelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Yemekhane Birimi

1. Aşçı:

- İdari Direktör, Sportif Direktör, Takım Menajeri, A Takım Teknik Ekibi ve A Takım Beslenme Uzmanı ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- A Takım Diyetisyeni ve A Takım Teknik Ekibi ile günlük, haftalık ve aylık olmak üzere yemek listesinin hazırlanmasını sağlamalıdır.
- Hazırlanan günlük yemek listesinde bulunan yemeklerin hazırlanmasını sağlamalıdır.
- Mutfak ve yemekhane iş akışının düzenlenmesini sağlamalıdır.
- Kulüp bünyesinde bulunan tüm birimlerin yemekhane hizmetinden yararlanmasını sağlamalı ve denetlemelidir.
- Mutfakta yer alan araçların-gereçlerin ve diğer malzemelerin her zaman temiz kullanılmasını sağlamalıdır.
- Mutfakta ihtiyaç dâhilinde görülen ürünlerin listesini yapmalı ve temin edilmesinin sağlamalıdır.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

2. Yemekhane Çalışanı:

- Kulüp Sahibi, Başkanı, Yönetim Kurulu, İdari Direktörü, Sportif Direktörü, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Ekibi ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmali ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- Yemekhane iş akışının düzenlenmesini sağlamalıdır.
- Kulüp bünyesinde bulunan tüm birimlerin yemekhane hizmetinden yararlanmasını sağlamalıdır.
- Servis öncesi yemekhane ve masaları servise hazır hale getirmelidir.
- Yemekhanede yer alan benmarinin uygun sıcaklıkta olmasını sağlamalıdır.
- Her çeşit sıcak ve soğuk içecek ve yanı sıra, çeşitli yiyecek ikramlarının hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamalıdır.
- Yemekhanede yer alan araçların-gereçlerin ve diğer malzemelerin temizliğini yapmalıdır.
- Yemekhanede ihtiyaç dâhilinde görülen ürünlerin listesini yapmalı ve temin edilmesinin sağlamalıdır.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

Ulaşım Birimi

Takım Otobüsü Şoförü:

- İdari Direktör, Sportif Direktör, Takım Menajeri ve A Takım Teknik Ekibi ile olumlu ve verimli bir çalışma ilişkisi oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- İdari Direktör tarafından verilen görevleri yerine getirmelidir.
- A takım otobüsünün güvenliğini ve bakımını sağlamalıdır. Aynı zamanda, her an kullanıma hazır şekilde bulundurulmasını sağlamalıdır.
- A takım otobüsü ile ilgili bakım, onarım, sigorta, egzoz muayenesi, kaza hasar, trafik cezası gibi durumları düzenli takip etmeli ve ilgili kişilere bilgi vermelidir.
- A takım otobüsünü hizmet amaçları dâhilinde verilen talimatlar doğrultusunda trafik kurallarına uygun olarak kullanılmalıdır.
- Kendisine tebliğ edilen rotaya uygun hareket etmelidir.
- Tasarruf ilkesini benimsemeli ve buna uygun hareket etmelidir.
- Açıkça tanımlanmış değer ve etik ilkeleri benimsemelidir. Görevi ile ilgili gizlilik ilkesine bağlı ve sadık kalmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aktif Bank. (2018). EKOLİĞ 2016-2017 ve 2017-2018 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu. 3. Aktif Bank. *İstanbul, Türkiye*.
- Aktif Bank. (2019). EKOLİĞ 2017-2018 ve 2018-2019 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu. 4. Aktif Bank. *İstanbul, Türkiye*.
- Baade, R. A., and Matheson, V. A. (2016). Going for the gold: The economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201-18.
- Birgili B. (2015). Temellendirilmiş Kuram. (S.109-123). Nitel Araştırma. Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. *Anı Yayıncılık*.
- Büyüköztürk Ş., Çakmak E.K., Akgün Ö.E, Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: *Pegem Atıf İndeksi*, 1-349.
- CIES. (2018). Financial Analysis of the Transfer Market In The Big-5 Leagues (2010-2018). CIES. Football Observatory Monthly Report. 37. *Neuchâtel, İsviçre*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2016). Annual Review Football Finance. Reboot. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2017). Annual Review Football Finance. Ahead of The Curve. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2018). Annual Review Football Finance. Roar Power. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2018). Football Money League. Rising Stars. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2019). Annual Review Football Finance. World in Motion. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Deloitte. Sports Business Group. (2019). Football Money League. Bullseye. Deloitte. *Manchester, Birleşik Krallık*.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. (2014). Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 35-48.
- Skinner, J., Edwards, A. and Smith, A. C. (2020). Qualitative Research in Sport Management. (Second Edition). New York: *Routledge*
- Ekmekçi A.Y., Ekmekçi R. ve İrmış A. (2013). Küreselleşme ve Spor Endüstrisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 4(1). 91-117
- Ersungur, Ş. ve Akıncı, M. (2013). 2011 Universiade Kış Oyunlarının Erzurum Ekonomisi Üzerindeki Etkileri: Bir Uygulama. *Journal of Yaşar University*. 30(8).

European Parliament. (1986). Resolution on the single European act. *Official Journal of the European Communities*. C7-105.

Fédération Internationale de Football Association. (2018). A Review of All International Football Transfers In 2018. TMS. Global Transfer Market Report 2018. Men's Football. FIFA. *Zürich, Switzerland*.

Fédération Internationale de Football Association (2019). Big 5 Transfer Window Analysis Summer 2019. TMS. Men's Football. FIFA. *Zürich, Switzerland*.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. and Hyun, H. H. (1993). How to Design and Evaluate Research in Education (Vol. 7). New York: *McGraw-hill*. 1-431

Gözütok H. ve Gaberli Ü. (2011). Futbol Emek Piyasalarında Ücretlendirme ve Rekabetçi Denge. I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. Bildiri Kitabı, 224-246.

Güngör A. (2014). Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 16-36.

Güngör A. (2014). Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi. *İGÜSBD*, 1 (2).

İnternet: Akşar, T. (2010). Transfer Nasıl Yapılma(ma)lı? Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/videolar/410-transfer-nasl-yaplmamal.html>

İnternet: BBC. (2015). Who are Fifa and what do they do?

<https://www.bbc.co.uk/newsround/32994511>

İnternet: Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2020). History of FIFA – Foundation.

<https://www.fifa.com/news/history-fifa-foundation-447>

İnternet: İkiz M. (2010). Bir Endüstri Olarak Futbol. Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol.

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-olarak-futbol.html>

İnternet: Kariyer.net. İnsan Kaynakları Müdürü Nedir? (2020)

<https://www.kariyer.net/pozisyonlar/insan+kaynaklari+muduru/nedir#1>

İnternet: Kariyer.net. Halkla İlişkiler Sorumlusu Nedir? 2020.

<https://www.kariyer.net/pozisyonlar/halkla+iliskiler+sorumlusu/nedir>

İnternet: Kariyer.net. Hukuk Müşaviri Nedir? 2020.

<https://www.kariyer.net/pozisyonlar/hukuk+musaviri/nedir>

İnternet: Kariyer.net. Rehberlik ve Psikolojik Danışman Nedir? (2020)

<https://www.kariyer.net/pozisyonlar/rehberlik+ve+psikolojik+danisman/nedir>

Karasar N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: *Nobel Akademik Yayıncılık*. 1-310.

Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi*. 1-43.

Kozak, M. ve Yıldırım, İ. (2018). 2016 Rio Oyunları: Organizasyonel, Yönetimsel ve Siyasal Sorunlar Üzerine Türk Medyasından Okumalar. 16. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi (31 Ekim-03 Kasım 2018, Antalya-Türkiye).

Lawrence I. (2018). Football Club Management: Insights from the Field.

Lawrence I. (2013). The Legal Context of a Player Transfer in Professional Football: A Case Study of David Beckham. *the Entertainment and Sports Law Journal*, 11.

Lembo C. (2011). FIFA Transfer Regulations and Uefa Player Eligibility Rules: Major Changes in European Football and the Negative Effect on Minors. *Emory International Law Review*. 25(540-585).

Lombardo, M. P. (2012). On the Evolution of Sport.

Martin A. ve King E. (1990). Globalization, Knowledge and Society. Globalization, Knowledge and Society: Readings from International Sociology. Sage Publications. Google Books. 1-280.

Mirror. (2019). Sport. Football. The Ten Stages of Every Transfer.

<http://www.mirror.co.uk/sport/football/transfer-news/10-steps-transfer-window-deadline-8739074>

Morris P. E., Morrow S. ve Spink P. M. (1996). EC Law and Professional Football: Bosman and It's Implications. *The Modern Law Review*, 59(6), 893-902.

Olympic Games. Athens 1896. (25 Mart 2019).

<https://www.olympic.org/athens-1896>

Overmyer, M. P. (2017). Economic Impact Analysis on Olympic Host-Cities. *Honors Projects*. 1-647.

Scandizzo, P. L. ve Pierleoni, M. R. (2018). Assessing the Olympic Games: The Economic Impact and Beyond. *Journal of Economic Surveys*, 32(3), 649-682.

Seval H. F. ve Kodaman T. (2016). Sporun Uluslararası Politikadaki Etkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 52-64.

Sevim, A. ve Bülbül, S. (2017). UEFA Finansal Fair Play (FFP) kriterleri kapsamında türk futbolunda finansal raporlamanın önemi ve bir sistem gerekliliği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27 (2), 187-212.

Sezer, H. A. (2019). UEFA Nedir? UEFA Tarihi Hakkında Bilgi. Ders:Tarih.

https://derstarih.com/uefa-tarihi/#UEFA_Tarihi

Sezer, G. (2018). What is the Sporting Director role?. Academy Sportive.

<http://academysportive.com/beta/what-is-the-sporting-director-role/>

SKY History. (2020). History of Football.

<https://www.history.co.uk/history-of-sports/history-of-football>

Sky Sports. (2017). Football. How A Transfer Works - From The Scouting To The Signing.

<http://www.skysports.com/football/news/15117/9921213/how-a-transfer-works-from-the-scouting-to-the-signing>

The European Club Associations. About Us. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/about-eca/>

The European Club Associations. Associated Membership. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/about-eca/membership/associated-membership/>

The European Club Associations. (2018). ECA Club Management Guide. 1-22.

The European Club Associations. ECA launches Club Management Guide. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/news/eca-launches-club-management-guide/>

The European Club Associations. ECA Representation at FIFA. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/about-eca/eca-representation/eca-representation-at-fifa/>

The European Club Associations. ECA Representation at UEFA. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/about-eca/eca-representation/>

The European Club Associations. Working Groups. (2020).

<https://www.ecaeurope.com/about-eca/eca-working-groups/>

Turkay, H. (2020). Spor Bilimlerinde Araştırma Yöntemleri, Nobel Akademik Yayıncılık

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). (2019). Futbol Kulüpleri İle Bankalar Arasında Sürdürülen Yapılandırma Çalışmalarına İlişkin Açıklama.

UEFA. (2019). Together for the Future of Football.

<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/strategy/>

UEFA. (2019). What UEFA does.

<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>

Vieli, A. (2014). UEFA 60 Years at the Heart of Football.

Wallerstein I. (2000). Bildiğimiz Dünyanın Sonu. Metis Yayınları, İstanbul. 1-288.

Wikipedia. FIFA. (2020).

<https://en.wikipedia.org/wiki/FIFA>

Wikipedia. UEFA. (2020).

<https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA>

Wikipedia. European Club Association. (2020).

https://en.wikipedia.org/wiki/European_Club_Association

Yıldıran, İ. (2014). Antikiteden Moderniteye Olimpiyat Oyunları: İdealler ve Gerçekler. Hece (Batı Medeniyeti Özel Sayısı), 18(210-212), 555-570.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yıldırım, M. Sporun Tarihsel Gelişimi. (2020).

[pbs.bozok.edu.tr > mehmet.yildirim-88508.pptx](https://pbs.bozok.edu.tr/~mehmet.yildirim-88508.pptx)





EKLER

EK-1. Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

ECA Club Management Guide

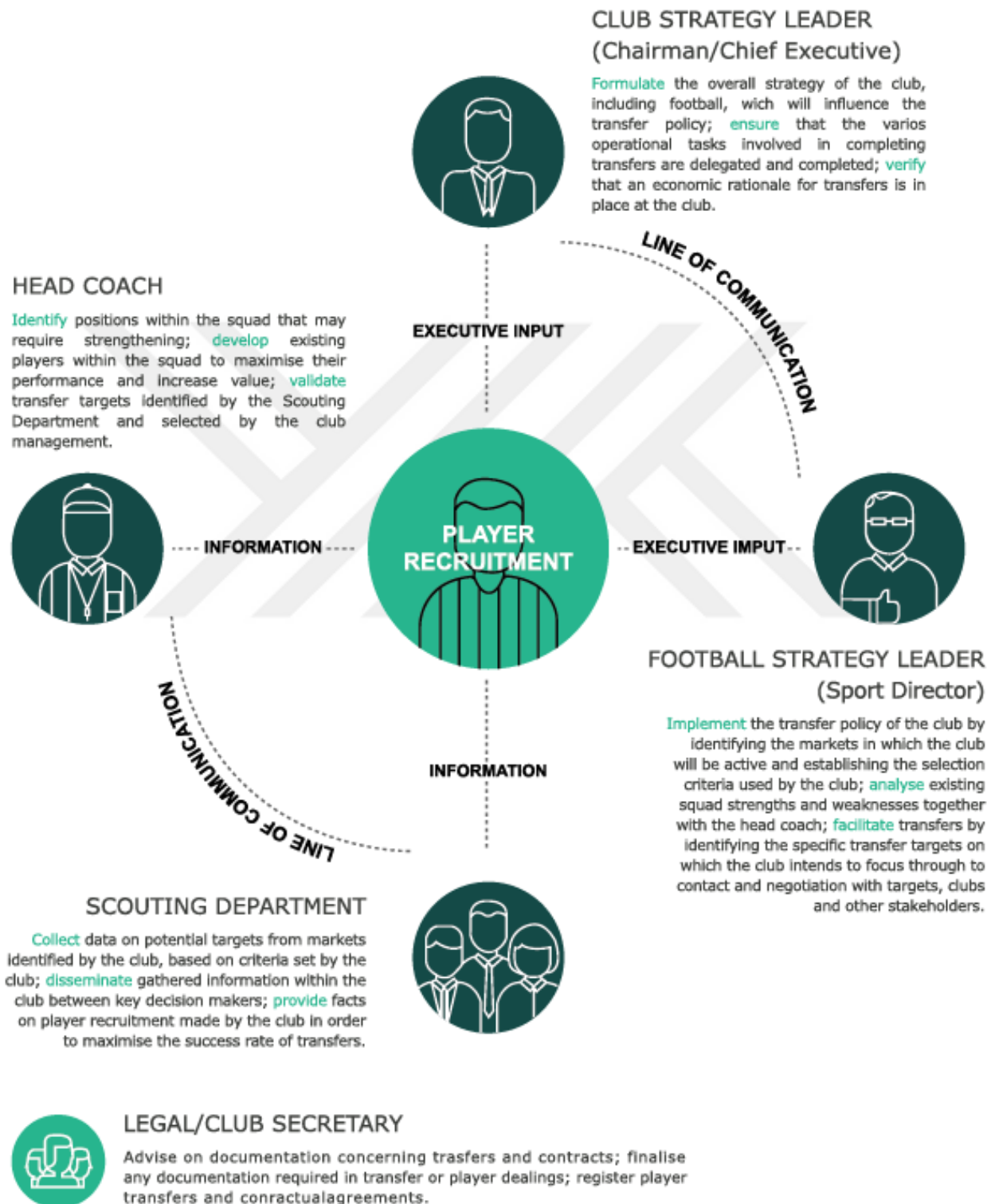


An inspiring managerial synergy of ECA Member Clubs

EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

CHAPTER 1: SPORT ACTIVITIES

PLAYER RECRUITMENT INFLUENCE SCHEMATIC



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

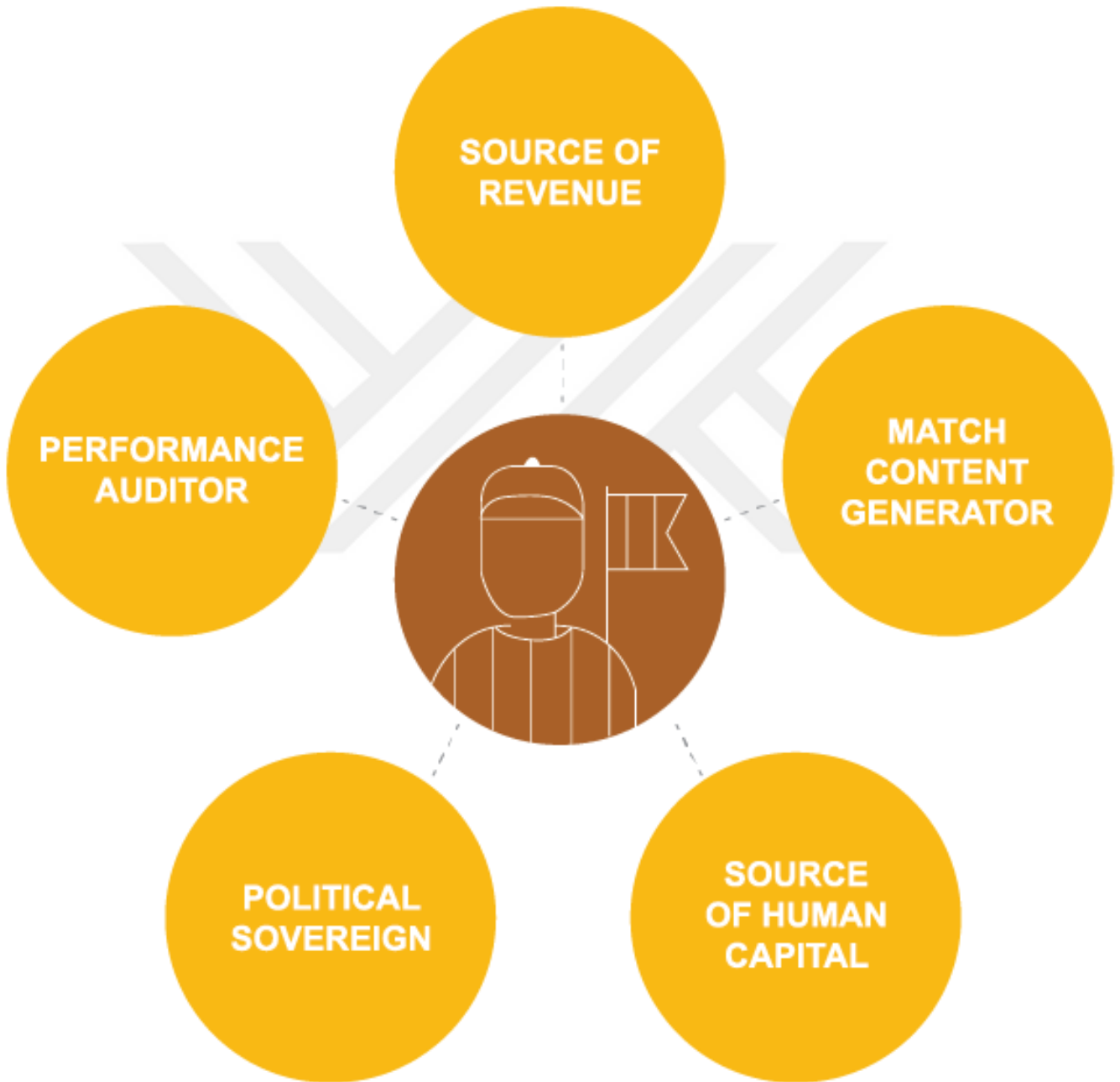
CHAPTER 2: BUSINESS ACTIVITIES

POTENTIAL NEW OR ADDITIONAL SOURCES OF REVENUE IN THE SHORT TO MEDIUM TERM



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

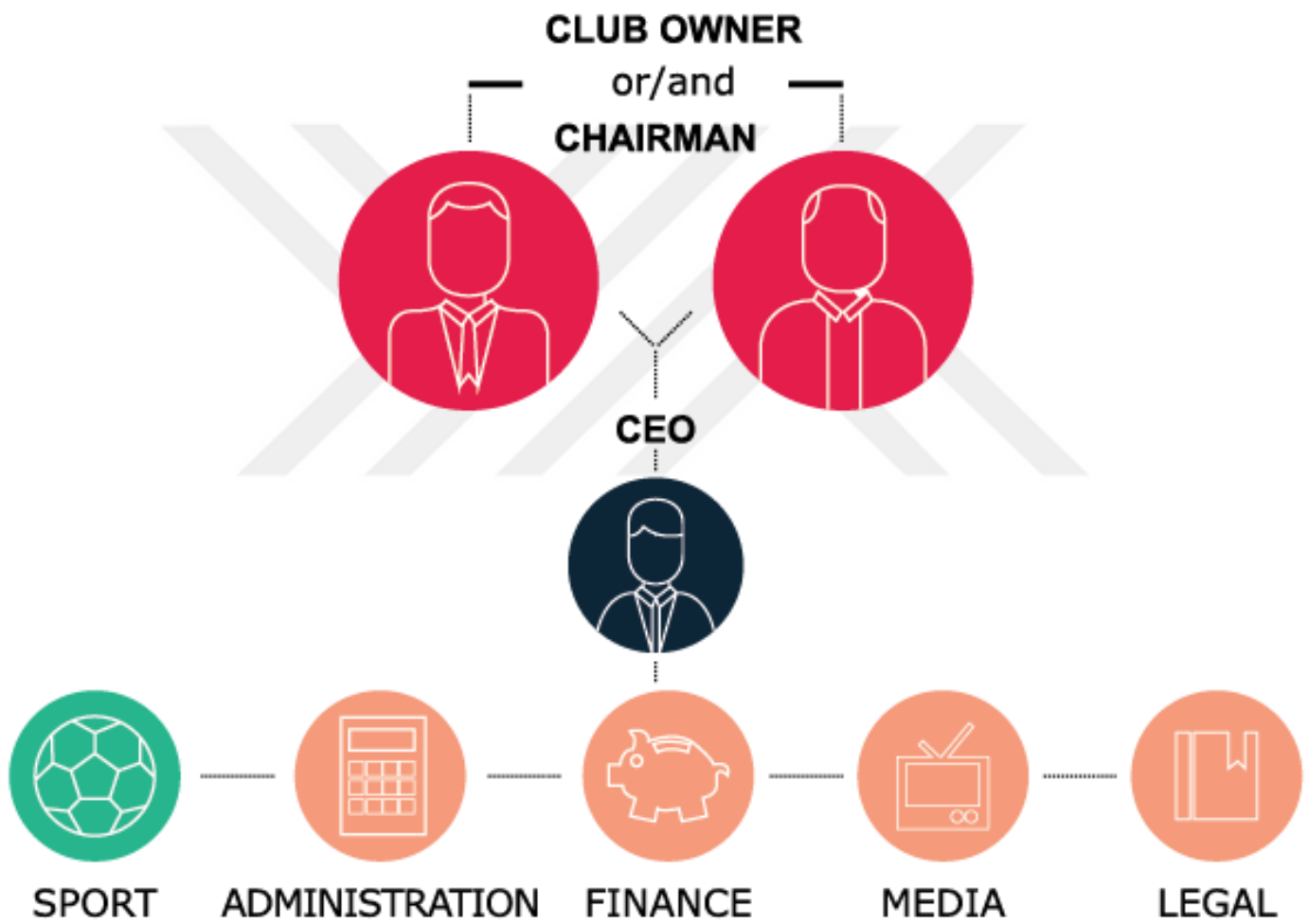
CHAPTER 3: COMMUNITY ACTIVITIES
THE FAN IS CENTRAL



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

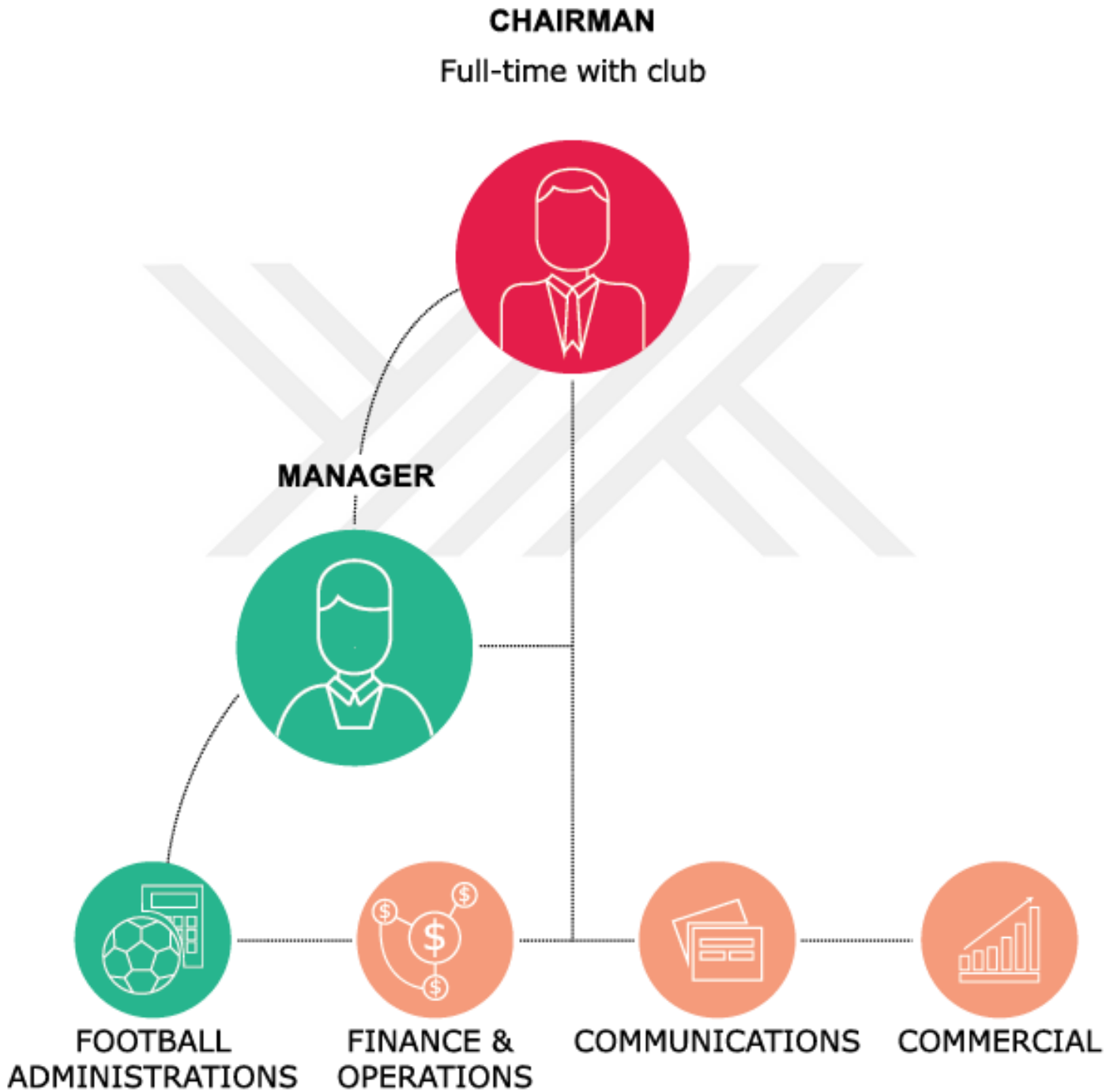
CHAPTER 4: CLUB'S OPERATIONAL SERVICES

COMMON CLUB ORGANISATIONAL CHART:



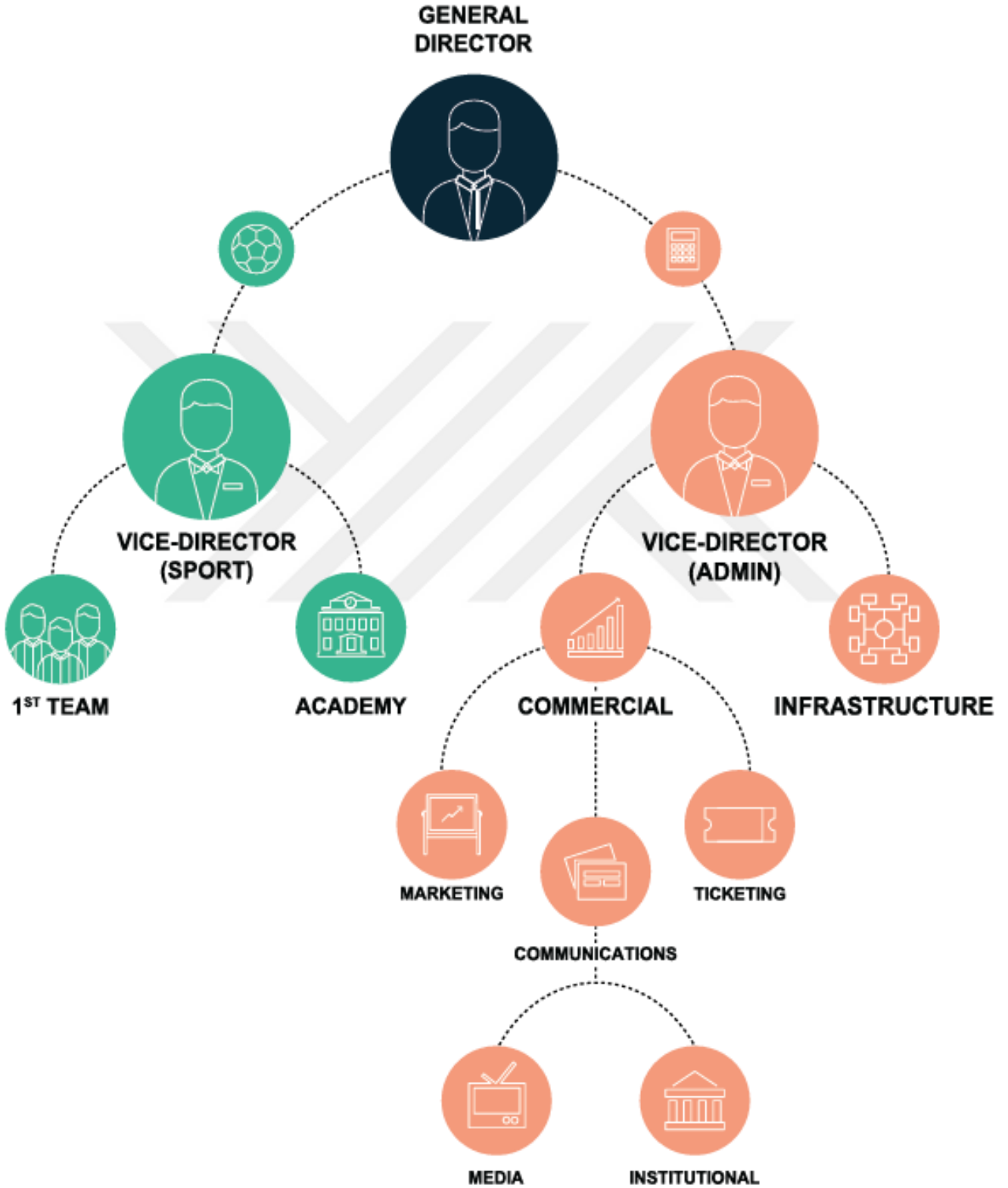
EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

ECA 1ST SUBDIVISION CLUB, BRITISH APPROACH



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

ECA 1ST SUBDIVISION CLUB, SOUTHERN EUROPE APPROACH



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

CHAPTER 5: GOVERNANCE & INSTITUTIONAL RELATIONS

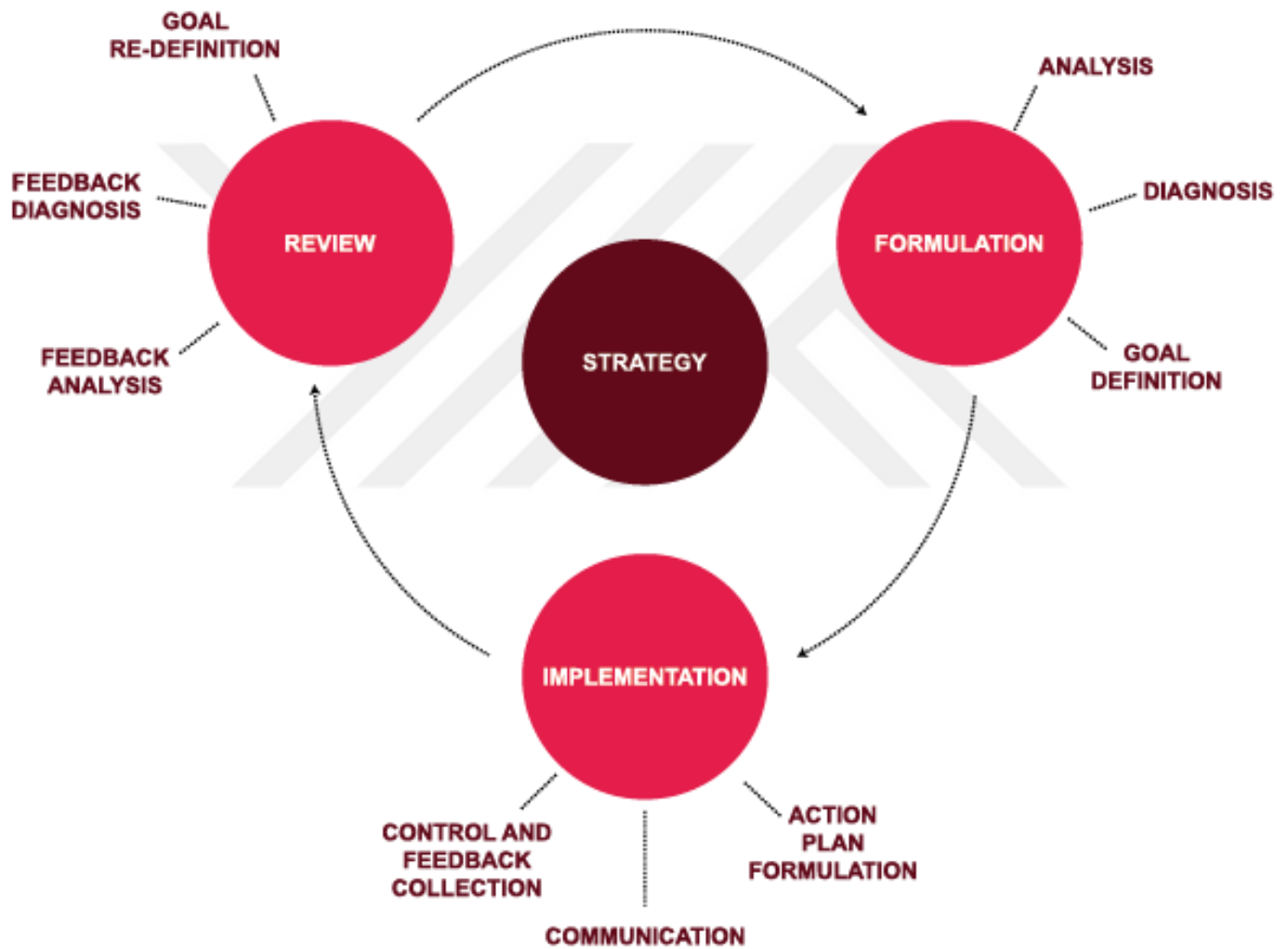
CLUB SPHERE OF INFLUENCE



EK-1. (devam) Avrupa Kulüpler Birliği Kulüp Yönetim Rehberi

CHAPTER 6: STRATEGY, CRISIS AND CHANGE MANAGEMENT

IN GENERAL, STRATEGY IS COMPOSED OF SEVERAL CRUCIAL PROCESSES:





Route de St-Cergue 9
CH-1260 Nyon

www.ecaeurope.com

EK-2. Futbol Kulüpleri Değerlendirme Formu

Aşağıda sunulan ölçüt gruplarının eşliğinde yapılacak olan inceleme ile değerlendirmelere ulaşılması amaçlanmıştır.

1. Kulüp Yönetimi Yapılanması

Kulüp Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Kulüp Sahibi
2. Yönetim Kurulu
3. Başkan
4. Başkan Vekili
5. Başkan Yardımcısı
6. Genel Sekreter
7. Yönetim Kurulu Üyesi
8. CEO
9. Genel Direktör
10. Yüksek Divan Kurulu
11. Denetim Kurulu
12. Disiplin Kurulu
13. Sicil Kurulu

2. Futbol Yönetimi Yapılanması

Futbol Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Sportif Direktör
2. Sportif Direktör Yardımcısı
3. Genel Menajer
4. Genel Menajer Yardımcısı
5. İdari Menajer
6. Takım Menajeri
7. Kiralama Direktörü

EK-2. (devam) Futbol Kulüpleri Değerlendirme Formu

8. A Takım Teknik Ekibi
 - a. Teknik Direktör
 - b. Teknik Direktör Yardımcısı
 - c. Kaleci Çalıştırıcısı
 - d. Atletik Performans Çalıştırıcısı
 - e. Maç Çözümleme Uzmanı
9. A Takım Oyuncu Gözlemleme Ekibi
10. A Takım Sağlık Ekibi
11. A Takım Tercüme Ekibi
12. A Takım Malzeme Ekibi
13. Akademi Birimi

3. İş Yönetimi Yapılanması

İş Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. İdari Direktör
2. İdari Direktör Yardımcısı
3. Mali İşler (Finans) Birimi
4. İdari İşler Birimi
5. Hukuki İşler Birimi
6. İnsan Kaynakları Birimi
7. Halkla İlişkiler Birimi
8. Pazarlama Birimi
9. İletişim Birimi
10. Diğer Hizmetler Birimi
 - a. Güvenlik Birimi
 - b. Yemekhane Birimi
 - c. Ulaşım Birimi

EK-2. (devam) Futbol Kulüpleri Değerlendirme Formu

4. Taraftar İlişkileri Yapılanması

Taraftar İlişkileri Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Taraftar Sorumlusu

5. Kurumlar Arası İlişkiler Yapılanması

Kurumlar Arası İlişkiler Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Uluslararası Kurumlar

- a. FIFA
- b. UEFA
- c. Avrupa Kulüpler Birliği
- d. Sivil Toplum Kuruluşları

2. Ulusal Kurumlar

- a. Devlet Kurumları
- b. Belediye Kurumları
- c. Tüzel Şirketler
- d. Vakıflar
- e. Federasyonlar
- f. Sivil Toplum Kuruluşları
- g. Taraftar Dernekleri
- h. Türkiye Futbol Federasyonu
- i. Diğer Kulüpler

3. Sponsorlar

4. İştirakler

5. Oyuncular, Antrenörler ve Menajerler

6. Oyuncu Aileleri

7. Yerel ve Ulusal Basın

EK-2. (devam) Futbol Kulüpleri Değerlendirme Formu

6. Etkinlik Yönetimi Yapılanması

Etkinlik Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Müsabaka
 - a. Müsabaka Öncesi
 - b. Müsabaka Sırası
 - c. Müsabaka Sonrası

7. Tesisler Yönetimi Yapılanması

Tesis Yönetimi Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

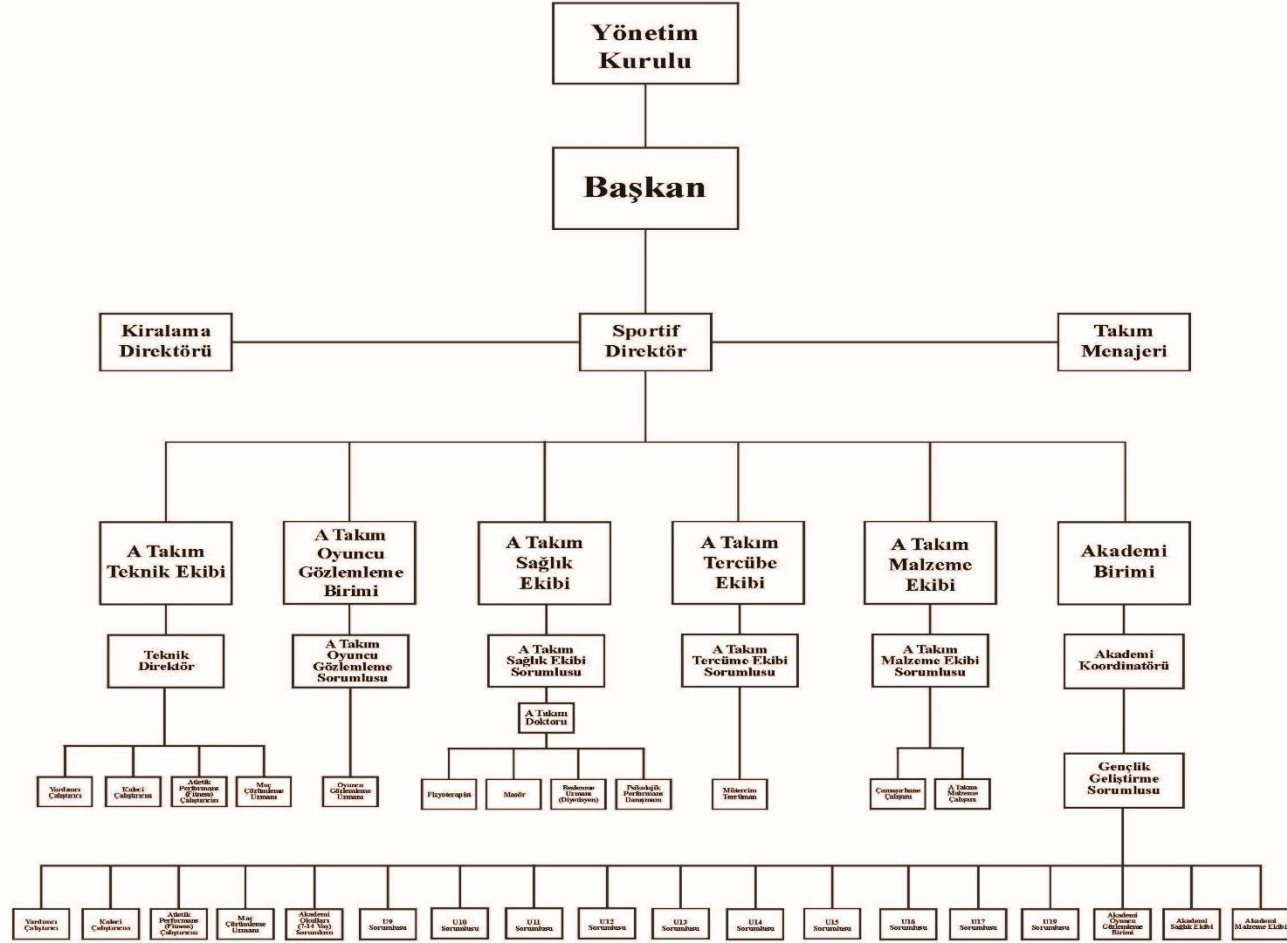
1. Tesisler Sorumlusu

8. Planlama Yapılanması

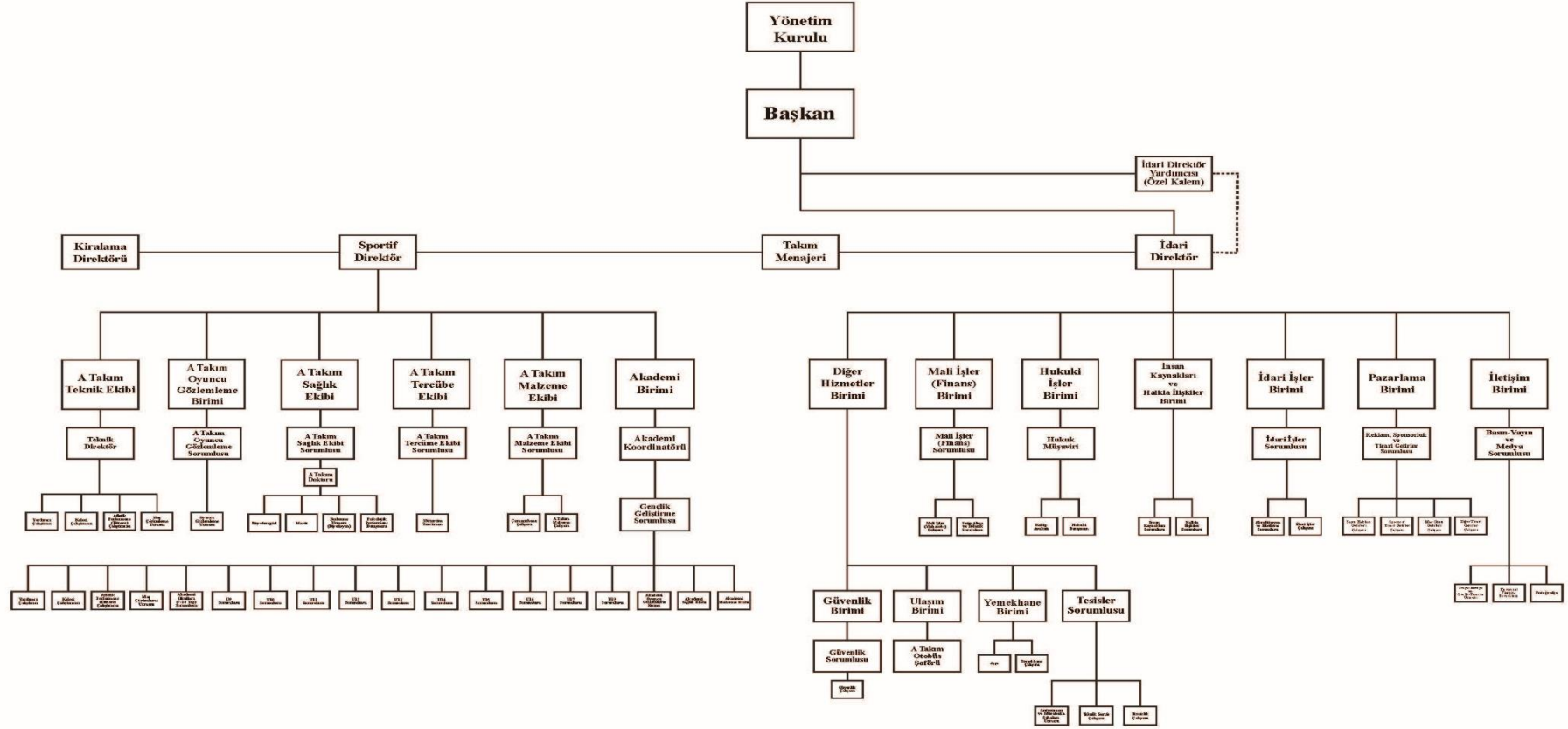
Planlama Yapılanması nasıldır ve hangi unsurları içerir?

1. Kısa Vadeli Planlama
2. Orta Vadeli Planlama
3. Uzun Vadeli Planlama

EK-3. Genel Yönetim Şeması



EK-4. Futbol Yönetimi Şeması



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : PEÇENEK, Alican
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Spor Yönetim Bilimleri	Devam ediyor
Lisans	Bilkent Üniversitesi/Siyaset Bilimi	2013
Lise	TED Ankara Koleji	2007

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2021	MKE Ankaragücü Spor Kulübü	Sportif Direktör Yardımcısı
2019 –	MKE Ankaragücü Spor Kulübü	İdari ve Sportif Danışman
2016 – 2019	Freelance Futbolcu Temsilcisi	Futbolcu Temsilcisi ve Danışmanlık
2013 – 2016	Angora Sports Management	Halkla İlişkiler ve Organizasyon
2012 – 2013	TKİ Tavşanlı Linyitspor	Genel Menajer Danışmanlığı
2011 – 2011	Bilkent Üniversitesi, Öğrenci İşleri Birimi	Öğrenci Çalışma Programı

Yabancı Diller

İngilizce
İspanyolca

Yayınlar

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

1. Peçenek, A., Daloğlu, B., ve Yetim, A. (2020). Futbol ve League of Legends Ekonomilerinin Karşılaştırılması. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(3), 225-240.
2. Peçenek, A. C. (2020). Avrupa-Türkiye Futbol Piyasaları ve Transfer Yöntem ve Süreçleri Kıyaslaması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 31-41.

2. Peçenek, A. C. (2020). Avrupa-Türkiye Futbol Piyasaları ve Transfer Yöntem ve Süreçleri Kıyaslaması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 31-41.
3. Peçenek, A. C. ve Çolakoğlu, T. (2020). Olimpiyat Oyunlarının Ülke Ekonomilerine Etkileri ve Ekonomik Olarak Karşılaştırılması. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(1), 1-11.





GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

