

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ENDÜSTRİYELLEŞEN FUTBOL SEKTÖRÜ:  
BİR KULÜP YAPILANMA MODEL ÖNERİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yusuf ÖZ**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER**

**İSTANBUL, 2020**

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI

# ENDÜSTRİYELLEŞEN FUTBOL SEKTÖRÜ: BİR KULÜP YAPILANMA MODEL ÖNERİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Yusuf ÖZ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İSTANBUL, 2020

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Tezin Adı: Endüstriyelleşen Futbol Sektörü: Bir Kulüp Yapılanma Model Önerisi

Öğrencinin Adı Soyadı : Yusuf ÖZ  
Tez Teslim Tarihi :

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr., Fehim COŞAN  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi, Çiğdem ÖNER

-----

Üye  
Doç. Dr.M. Mehmet YORULMAZLAR

-----

Üye  
Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

-----

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

**Yusuf ÖZ**

## TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI

“Endüstriyelleşen Futbol Sektörü: Bir Kulüp Yapılanma Model Önerisi” adlı Yüksek Lisans İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**  
**Yusuf ÖZ**  
**İmza**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER**  
**İmza**

**Enstitü Yetkilisi**  
**İmza**

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, Türkiye ve dünya futbolunda yer alan profesyonel spor kulübü futbol kulüp yapılarının başta bağlı oldukları futbol federasyonu, antlaşma halinde oldukları sponsorluklardan, faaliyet gösterdikleri ülkenin spordan sorumlu bakanlık ile yerel yönetimler ve diğer devlet destek fonların desteğiyle birlikte maddi ve genel anlamda sağlanacak desteklerin katkısıyla birlikte proje detaylarında da bahsedildiği gibi çok departmanlı birimler kurularak sistematik bir organizasyon dizaynı üzerinedir. Bu organizasyon sistemini öncelik olarak üst yapı olarak tabir edeceğimiz profesyonel futbol takımına bir üst model şeklinde organize ederek sonrasında bu profesyonel futbol kulüp yapılarının futbol akademilerine en doğru şekilde oturtmak için üst yapının gölge düzeni halinde doğru plan ve pedagojik faktörler dikkate alınarak empoze edilmelidir. Bu çalışmam da bana bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle yardımcı olan hocalarım Profesör Dr. Güner EKENCİ, Dr. Öğretim Üyesi Serdar SAMUR, Dr. Öğretim Üyesi Engin Işık ABANOZ, Doç. Dr. M. Mehmet YORULMAZLAR ve birlikte çalışmaktan büyük onur duyduğum, yüksek lisans danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Çiğdem ÖNER hocama ve bana tez sürecimde büyük destekleri olan Sima ARAL ile Mustafa DEMİR hocama ve çalışmalarım sırasında gösterdiği büyük desteklerine özellikle İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma, katkılarıyla bana yardımcı olan, çalışma arkadaşlarıma ve emeği geçen tüm dostlarıma ve değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2020

Yusuf ÖZ

## ÖZET

### ENDÜSTRİYELLEŞEN FUTBOL SEKTÖRÜ: BİR KULÜP YAPILANMA MODEL ÖNERİSİ

Yusuf Öz

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem Öner

Şubat 2020, 101

Bu araştırma özel olarak hazırlanmış profesyonel spor kulüpleri futbol şubelerinin doğru organizasyon planlamasını belirlemek ve sistemsel doğru bir organizasyon dizaynı oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada; profesyonel futbol kulüp yapılarının sorunları belirlenmiş, bu sorunların doğru bir planlamayla nasıl çözülebileceği sorusuna cevap aranmış, bu sorguya paralel olarak bir model önerisi oluşturulmuştur.

Bu tez çalışması kapsamında sunulan model önerisinde, profesyonel spor kulüpleri futbol şubelerinin yapılanma süreçlerine ilişkin örgütlenme dizaynını temsilen bir organizasyon şeması sunulmuş, örgütlenmenin sistematığı, kurulum esasları, etkin yönetsel yapının kurgusunda faaliyet göstermesi önerilen birimler, bu birimlerin işleyiş esasları, alanları ve yetkilerinin neler olması gerektiği hususları ilgili alanyazına uyumlu olarak incelenmiş, yorumlanmış, belli bir sistematik düzen içinde modelin alt yapısı

oluşturulmuş, yeni bir örgüt dizaynının nasıl olabileceğine ilişkin sorgu, araştırmanın sınırları dahilinde en doğru şekilde cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Profesyonel Futbol Kulüpleri, Organizasyon Tasarımı, Spor Yönetimi





## ABSTRACT

### INDUSTRIALIZED FOOTBALL SECTOR: A MODEL PROPOSAL FOR CLUB CONSTRUCTION

Yusuf Öz

Department of Coaching Education  
Sport Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Çiğdem Öner

February 2020, 101

This research was conducted in order to determine the correct organizational planning of specially prepared professional football clubs and to create a systematically correct organization design. In this study, the problems of the professional football clubs were determined, and the answers to the question of how these problems can be solved with the right planning were sought. How can a correct organizational plan of professional football clubs be systematically established in this project? What should be the functional units / departments? What should be the operations, management and fields of expertise of the units? In the face of these questions, a plan has been formed in a certain systematic order and it has been tried to be answered in the most correct way.

**Key Words:** Professional, football, club, organization, project, plan, structuring, unit

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK .....	
ONAY SAYFASI .....	
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU.....	1
1.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	1
1.3 ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI.....	2
1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	2
2. GENEL BİLGİLER .....	3
2.1 FUTBOL TANIMI VE FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHİ .....	3
2.2 FUTBOLDA KURUMSALLAŞMA .....	3
2.2.1 FIFA (Federation Internationale de Football Association Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği).....	5
2.2.2 UEFA ve FIFA Korunma Kriterleri.....	5
2.2.3 İş Adamları Deneyimleri ve Kulüp Yapıları.....	7
2.2.4 Dünya Kulüplerinden Yeniden Yapılanma Örnekleri.....	7
2.3. PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMA ORGANİZASYON ÖNERİSİ .....	15
2.3.1 Kurullar.....	19
2.3.1.1 Divan kurulu .....	19
2.3.1.2 Yönetim kurulu.....	19
2.3.1.3 Denetim kurulu .....	21
2.3.1.4 Sicil kurulu .....	22

2.3.1.5 Disiplin kurulu .....	23
2.3.1.6 Heyet .....	23
2.3.1.6.1 Heyet şartları .....	24
2.3.1.6.2 Heyet organizasyon yapısı ve görevleri.....	24
<b>2.4 PROFESYONEL FUTBOL BİRİMLERİ .....</b>	<b>25</b>
2.4.1 Yönetim Birimi .....	25
2.4.2 İdari İşler Birimi .....	25
2.4.3 AR-GE Birimi .....	26
2.4.4 Finans Birimi .....	27
2.4.5 Hukuk Birimi.....	27
2.4.6 Organizasyon Birimi .....	28
2.4.7 Stadyum ve Tesis Birimi .....	28
2.4.8 Bilgi İşlem Birimi.....	29
2.4.9 Medya Birimi .....	30
2.4.10 İdari Birim .....	31
2.4.11 Teknik Birim.....	32
2.4.12 Performans Birimi.....	33
2.4.13 Analiz Birimi.....	33
2.4.14 Scouting Birimi .....	34
2.4.15 Transfer Birimi.....	35
2.4.16 Futbol Akademi Bağ Birimi .....	36
2.4.17 Eğitim Birimi .....	37
2.4.18 Sosyal Birim .....	38
2.4.19 Beslenme Birimi.....	38
2.4.20 Medikal Birim.....	39
2.4.21 Psikoloji Birimi .....	40
2.4.22 Güvenlik Birimi .....	40
2.4.23 Destek Birimi .....	41
2.4.24 Halk Birimi .....	41
<b>2.5 FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON PROJESİ.....</b>	<b>44</b>
2.5.1 Yönetim Birimi .....	44
2.5.2 İdari İşler Birimi .....	45

2.5.3 AR-GE Birimi .....	45
2.5.4 Finans Birimi .....	46
2.5.5 Hukuk Birimi.....	47
2.5.6 Organizasyon Birimi .....	47
2.5.7 Tesis Birimi .....	48
2.5.8 Bilgi İşlem Birimi.....	49
2.5.9 Medya Birimi .....	49
2.5.10 İdari Birim .....	50
2.5.11 Teknik Birim.....	51
2.5.12 Performans Birimi.....	52
2.5.13 Analiz Birimi.....	52
2.5.14 Scouting Birimi .....	53
2.5.15 Transfer Birimi.....	53
2.5.16 Futbol Okulları Birimi.....	54
2.5.17 Eğitim Birimi .....	55
2.5.18 Sosyal Birim .....	56
2.5.19 Beslenme Birimi.....	57
2.5.20 Medikal Birim.....	57
2.5.21 Psikoloji Birimi .....	58
2.5.22 Güvenlik Birimi .....	59
2.5.23 Destek Birimi .....	59
2.5.24 Veli Birimi .....	60
2.6 PROJE KURUMSALLIĞININ OPSİYONLARI .....	61
2.7 PROJE KURUMSALLIĞININ DİĞER ÖRNEK MODELLERİ.....	61
2.8 PROJE KURUMSALLIĞININ SAĞLANMASI İÇİN ŞARTLAR .....	74
2.9 FUTBOL KOMPLEKS PROJE ÖRNEKLEMLERİ.....	80
3. MATERYAL VE YÖNTEM .....	90
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ.....	90
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	90
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	90
3.4 VERİLERİN TOPLANMASI .....	91
3.5 VERİLERİN ANALİZİ .....	91

<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>92</b>
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 TARTIŞMA.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2 SONUÇ .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3 ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>102</b>



## TABLÖLAR

Tablo 3.1. Proje Profesyonel Futbol Kulüp Kurullar Tablosu..... 17

Tablo 3.2. Proje Profesyonel Futbol Kulüp Birimler Tablosu..... 18



## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Manchester United Yapılanması.....	9
Şekil 2.2. Real Madrid Yapılanması.....	10
Şekil 2.3. Barcelona F.C. Yapılanması.....	11
Şekil 2.4. Şirketleşme Modelleri.....	12
Şekil 2.5. Avrupa Kulüpleri Ekonomi Haritası.....	14
Şekil 2.6. Kurumsal Yapıya Sahip Olan Futbol Takım Örneği.....	16
Şekil 2.7. Kurumsal Yapıya Sahip Olmayan Futbol Takım Örneği.....	16
Şekil 2.8. Beşiktaş J.K. F.Ö.D. Organizasyon Planlama Projesi.....	62
Şekil 2.9. Denizlispor Futbol Organizasyon Projesi.....	63
Şekil 2.10. Futbol Akademi Organizasyon Projesi.....	64
Şekil 2.11. Galatasaray İdari & Teknik Organizasyon Projesi.....	65
Şekil 2.12. Galatasaray Futbol Organizasyon Projesi.....	66
Şekil 2.13. Galatasaray Futbol Akademi Organizasyon Projesi.....	67
Şekil 2.14. Galatasaray Futbol Organizasyon Projesi 2.....	68
Şekil 2.15. Pro. F. K. Futbol Akd. YapılanmaOrg. Projesi.....	69
Şekil 2.16. Profesyonel.Futbol Kulüp Organizasyon Projesi.....	70
Şekil 2.17. T.F.F. Pro. Futbol Takımı Organizasyon Şeması Projesi.....	71
Şekil 2.18. T.F.F. Pro. Futbol Kulüp Organizasyon Şeması Projesi.....	72
Şekil 2.19. Kocaelispor Futbol Akademi Organizasyon Projesi.....	73
Şekil 2.20. T.F.F. İdari & Teknik Personel İhtiyaç Projesi.....	75
Şekil 2.21. T.F.F. Teknik Eğitim Projesi.....	76
Şekil 2.22. T.F.F. İdari & Teknik Eğitim Projesi.....	77
Şekil 2.23. T.F.F. Yeni Sistem Maç Esame Projesi 1.....	78
Şekil 2.24. T.F.F. Yeni Sistem Maç Esame Projesi 2.....	79
Şekil 2.25. BJK Futbol Kompleks Projesi 1.....	81

Şekil 2.26. BJK Futbol Kompleks Projesi 2.....	82
Şekil 2.27. BJK Futbol Kompleks Projesi 3.....	83
Şekil 2.28. Eyüpspor Futbol Kompleks Projesi .....	84
Şekil 2.29. Fenerbahçe A.Ş. Spor Kompleks Projesi.....	85
Şekil 2.30. Kocaelispor Akademi A. Futbol Kompleks Projesi.....	86
Şekil 2.31. Şile Yıldızspor Futbol Kompleks Projesi 1.....	87
Şekil 2.32. Şile Yıldızspor Futbol Kompleks Projesi 2.....	88
Şekil 2.33. T.F.F. Futbol Kenti Projesi Projesi.....	89





## KISALTMALAR

<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirketi
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AKD.</b>	: Akademi
<b>Amt.</b>	: Amatör
<b>AO</b>	: Altınordu Futbol Kulübü
<b>AR-GE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>BJK</b>	: Beşiktaş Jimnastik Kulübü
<b>F.Ö.D.</b>	: Futbol Özkaynak Düzeni
<b>F.T.</b>	: Futbol Takımı
<b>FB</b>	: Fenerbahçe Spor Kulübü
<b>FIFA</b>	: Dünya Futbol Birliği
<b>GS</b>	: Galatasaray Spor Kulübü
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>ORG.</b>	: Organizasyon
<b>P.F.K.</b>	: Profesyonel Futbol Kulübü
<b>Pro.</b>	: Profesyonel
<b>R.</b>	: Rezerv
<b>RDY</b>	: Radyo
<b>ŞL</b>	: Şampiyonlar Ligi
<b>TFF</b>	: Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TÜFAD</b>	: Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği
<b>TS</b>	: Trabzonspor Kulübü
<b>TV</b>	: Televizyon
<b>UEFA</b>	: Avrupa Futbol Birliği

## 1. GİRİŞ

Bu tezde, başta Türk futbolu olmak üzere dünya futbolunda kurumsallık üzerine yaşanan sorunlara çözüm üretmek amacıyla tasarlanan bir kulüp model önerisini ortaya konmuştur. Çalışmanın yürütülme sürecinde, Türk ve dünya futbolundaki bir çok kulüp iç yapısı itibarıyla araştırılmış, bu değerlendirmelerden yola çıkarak tezde sunulan model oluşturulmuştur. Sunulan model kapsamında, proje üst kurulları, profesyonel futbol kulüp yapısı ve akademi boyutuyla ilgili bir çok birim çerçevesinde oluşturulan öneriler ayrıntıları ile ele alınmış, model sistematik yapısıyla planlı şekilde açıklanarak bir çok görsel proje ile örneklendirilerek açıklanmıştır.

### 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Profesyonel futbol kulüp yapılarının yeniden organize edilmesinin uzun vadeli sportif, mali ve kurumsal gelişimine etkisi var mıdır?

### 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Futbol anlayışının değişimini tetikleyen en önemli etkenlerden biri hiç kuşku yok ki modern oyun anlayışının tüm dünyada aynı anda şekillenmesidir. Bu şekillenme, spor medyasının da desteği ile hızla büyüyen futbol sektörünün günümüz koşullarında bir endüstriyel çalışma zemini olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda, profesyonel kulüp yapılarının daha sağlıklı yönetilmesi ve organize edilebilmesi bir gereklilik olarak görülmektedir.

Spor yönetim bilimleri alanyazını incelendiğinde, profesyonel futbol kulüplerinin yapılanmasına ilişkin sınırlı sayıda ve nispeten daha dar kapsamlı çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmanın, profesyonel futbol kulüplerinin yapılanmasına ilişkin yönetim parametrelerinin detaylı içeriklerinin ele alınması ve dünya üzerinde yenilikçi yönetim metodlarını kullanan futbol kulüp yapılarının incelenerek Türk kültürüne uygun geniş kapsamlı bir örgüt tasarımı bir model önerisi olarak sunması bakımından spor yönetim bilimleri alanyazınına katkı sağlayacağı ve ayrıca, öncü nitelikli oluşu nedeniyle de önem taşıyacağı düşünülmektedir.

### **1.3 ARAŞTIRMANIN SAYIL TILARI**

Bu araŐtırmada; ele alınan verilerin tez konusunu doğrudan açıklayıcı, temel bilimsel veriler olduğu, ulaŐılan kaynakların alanı temsil değerleri bulunan ve yansız bilgi içerdiği varsayılmıŐtır.

### **1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma; veri toplama araçlarının analize esas teşkil eden boyutlarıyla sınırlı tutulmuŐtur.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1 FUTBOL TANIMI VE FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHİ

Futbol, on birer kişilik ekiplerden kurulu iki takım arasında oynanan ve oyuncuların dairesel yapıya sahip özel bir topa el ve kollarını vücutlarından açık şekilde kullanamayacakları (el ve kollarını kalecilerin sadece kendi ceza alanlarında ve her iki takımda da yer alan on birer oyuncunun da taç atışlarında ellerini kullanabilir.) rakip kaleye bu özel topu sokarak skor elde ederek hedef konulan skoru elde etmeye dayanan bir spor dalıdır (Donuk ve Şenduran 2006)). Bu oyunun kökeni sözlü ve yazılı şekilde aktarılan bazı kaynaklarda Sümer devletine kadar ulaştığı bilinmektedir. Günümüze kadar süre gelen süreçte de FIFA (Orijinal adı; Fédération Internationale de Football Association) tarafından konan kurullarla ve belli dönemlerde bazı kural değişiklikleriyle bu tarihe kadar gelmiştir. Şu an itibarıyla dünya üzerinde en çok ilgi gören spor dalları arasında ilk sıralarda yer aldığını ve çok ciddi bir ekonomi pastasına sahip olduğu söylenebilir. Bu sebeple birlikte oyun ve egzersiz temelli bir alan dünya genelinde ve ülkeler üzerinde kurulan federasyon ve kulüplerle birlikte kurumsallaşmak zorunda kalmıştır. Fakat kurumsallaşmanın da özellikle her yerde ve seviyede başarılı şekilde uygulanmadığını görmekle birlikte kurumsal yapının başarısız olduğu federasyon ve kulüplerde hem ekonomik hem de sportif anlamda çok olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Futbol alanında hem eğitim yaş gruplarında hem de yarışmacı kategorilerde istikrarlı bir sportif başarının sağlanabilmesi için mutlak doğru organizasyon yapılarına dayanan kurumsal işleyiş düzeni oluşturulmalıdır. Bu tez çalışmasının da temel konusu bunun üzerine kurgulanmıştır.

### 2.2 FUTBOLDA KURUMSALLAŞMA

Değişen bu yapıda en fazla önem kazanan kavramlardan birisi olarak karşımıza “kurumsallaşma” kavramı çıkmaktadır.

Günümüzde birçok kulüp başkanı ve yöneticisinin bu kavramı daha fazla dile getirdiği ve çeşitli uygulamaların geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Fakat genel olarak bu konuda çok ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğunu ifade etmek

gerekmektedir. Kurumsallaşma kavramı bazen sadece bir şirket kurularak halka arz edilmesi ve gelir toplanması olarak görülebilmektedir. Oysa kurumsallaşma kavramı bünyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel ilkeler ve bunun yanı sıra kuvvetler ayrılığı ilkesinin hayata geçirilmesi, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetiminin kurumsallaştırılması, etik ilkelerin oluşturulması gibi son derece önemli uygulamalar bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesi Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme reçetesidir (TFF 2019B).

Kulüplerimizin hem dernek hem de şirket statüleri itibariyle, olabildiğince kamuya açık olmaları ve paydaşlarının çıkarlarını kollayan politikalar izleme yükümlülükleri, buna göre örgütlenip yönetilmelerini zorunlu hale getirmektedir. Ancak, genellikle herkes futbol sahası içindeki sezonluk, hatta bir maçlık performansla ilgilenmekte, artık ciddi birer şirket haline gelmiş olan kulüplerin saha dışı performansı (özellikle de mali boyutu), çok küçük bir kitle tarafından izlenmekte, bu ilgilenenlerin de yeterli bilgiyi edinmesini sağlayacak ortamlar yaratılmamaktadır. Sorunlar sadece mali boyutla da sınırlı kalmamaktadır (TFF 2019B).

Kulüplerin geleceğine saha dışı performanstan çok daha fazla etki edecek olan; geleceğe dönük uzun vadeli projeler, sponsorluk anlaşmaları, yasal taahhütler, gayrimenkul alım / satımları gibi konularda verilen kararlar, alınan riskler ve bunlarla ilgili olarak yürütülen süreçler yalnızca birkaç kişi tarafından yürütülmekte ve başka taraflarca neredeyse hiç sorgulanmamaktadır. İşin ilginç tarafı, süreç boyunca takip edilmeyen bu konular sonradan yönetimler değişse de çeşitli nedenlerle sorgulama dışı bırakılmakta, böylece hatalarının farkına varan, bunlardan öğrenen ve tekrarlamaması için önlem alan kurumlar yaratılmamaktadır. İyi niyetle yapılan hataları sorgulayan bir sistem olmadığı gibi kötü niyetle yapılan ve kulübü zarara uğratabilecek girişimleri önleyecek ve bunlarla ilgili olarak hesap soracak mekanizmalar da yeterince iyi ve sağlıklı bir şekilde kurulmamıştır (Koçel 2010).

Futbol yerel organizasyon yapısından kurtulup kurumsallık kavramı ile ilgilenmeye başlayınca, “corporate governance / kurumsal yönetim” kavramı daha dikkat çekmeye başladı. Bu kavramın tam karşılığı “kurumsal yönetim” olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2010, ss. 539-545).

Kurumsal yönetim kulüpler anlamında irdelendiğinde kulüplere rekabet üstünlüğünü getirmenin yanı sıra düşük maliyetli fon yaratabilme olanağını da sağlamıştır. Bu bağlamda iyi yönetilmek kulüpleri rakipleri önünde belli hedeflere taşıırken, büyüme hamleleri sürekli artış göstermiştir. Ama bu gelişen bütçelerde haksız rekabeti de tetiklemiştir (Donuk 2016). Bu en enteresan paradokslardan birini yaratmıştır. Rekabete bağlı oyunda gelişen kulüp ekonomilerine bağlı olarak oyuncu (ki kaliteli ve flaş isim tabirine uygun düşen oyuncudan bahsediyoruz) seçimi avantajlarını yakalayan büyük kulüpler hem başarı çitalarını yükseltmiş hem de bu seçimler sayesinde gelir kalemleri büyümüştür.

Bu araştırmayı hazırlarken Türkiye'nin birçok kulübünden örnekler alınmıştır. Ancak, Beşiktaş kulübü mali açıdan en enteresan (neden enteresan açıklaması: başkanına en çok borçlu olan kulüp ve aynı zamanda son 5 yılda muazzam harcamalar yapan ekip) kulüplerden biri olması dikkatimizi çekmiştir. Türkiye'ye getirdiği süper yıldızlar gelir kalemleri-seyirci potansiyeli ve tarihsel seyri. Bu takımı incelerken söyle bir değişim karşımıza çıkmaktadır. “Beşiktaş Gerçeği” adı altında incelenecek bu araştırma gösteriyor ki kurumsallaşma ne kadar artar gelir kalemleri ne kadar yükselir ve süper yıldız arzusu ne kadar artarsa futbol parasal paradoksu o kadar büyüyecektir.

### **2.2.1 FIFA (Federation Internationale de Football Association / Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)**

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği, kısaca FIFA, futbolun dünya çapındaki yetkili kurumudur. İsviçre'nin Zürih kentindedir. 21 Mayıs 1904 tarihinde Paris'te kurulmuştur. FIFA çeşitli futbol organizasyonları düzenlemenin yanı sıra, dünya futbolunu yöneten, kuralları ortaya koyarak uygulayan, değiştiren ve güncelleyen kuruluştur.

### **2.2.2 UEFA ve FIFA Korunma Kriterleri**

Bugün artık bu iki kurumda tartışılırken iki güçlü kurumun bu güçlerini korumak ve herhangi bir sarsıntı altında yıkılmamak için kendilerini koruma çabası göz ardı edilememesi bir gerçektir. İşte bunun için takımların ülkelerin ve hatta toplu hareketlerin önüne geçmek isteyen iki yapı UEFA ve FIFA kendi kriterlerini yaratarak hem oyunu kontrol altına almaya çalışmakta hem de kendilerini kollamaktadır. Bu yüzden sahaya takımların nasıl geleceğinden tutunda takımların maç başlarken saygı

duruşu-millî marş ve en önemlisi izleyenlerin nasıl davranacaklarını içeren pek çok kriter vardır. Bu düzenlemeler yerel federasyonlar tarafından belirlenen hamlelerle sağlama alınırken UEFA ve FIFA yetki alanlarının en önemli yaptırım organlarıdır. Kriterlerde meydana gelebilecek değişimler esneklik söz konusu dahi olamaz. Her şey nettir. Yaptırım gruptan atılmaya maçlardan mene ve hatta uzun soluklu futbol paydaşlığına engel olmaya kadar gider. Bu ülkenin en değerli olgusu olan futbola vurulacak en önemli darbedir. Son dönemde 3 Temmuz tarihi ile başlayan ve bu tez yazılırken hala devam eden Şike ve Teşvik sürecinde bile F.I.F.A. kriterleri ve U.E.F.A. kriterleri devreye girmiş Türkiye Futbol Federasyonu yaptırımını beklenirken UEFA ben uygulamayı başlattım diyerek Fenerbahçe Spor kulübünü 2011-2012 yılında mücadele etmesi gerek Avrupa Şampiyonlar liginin dışında bırakmıştır. Bu anlamda gelecek dönemde uygulamaya konulacak mali yaptırımların ne kadar önemli ve takımlar üzerine baskı yaratacağını hesaplamak çok kolay olacaktır.

Futbol Ekonomisi uzmanı “Batmaz (2019)’a göre bu kriterler şu şekilde açıklanmıştır;

*“Türkiye Futbol Federasyonu yönetim yapısına yeni bir şekil getiren yeni yasa yürürlüğe girdiği halde, yasanın getirdikleri ve götürdükleri karşısında kayıtsız kalan futbol kulüpleri, Türk futbol sektörünün yapılanması ile ciddi bir şekilde ilgilenmek yerine, seçimlerin ve yayım ihalesinin bir an önce yapılması sonucu kasalarına girecek olan paralar ile daha ilgili görünüyorlar. Diğer taraftan UEFA Ulusal federasyonlara futbol kulüplerinin mali yapısını ve işlemlerini incelemeye mecbur kılan bir lisans verme sistemi getirmeyi empoze etmekte ve bunun 2004/2005 sezonundan itibaren yürürlüğe koymaktadır. Bu kriterlerin uygulamaya konması ile sektörün kısa ve uzun dönemde yaşayabileceği olumsuzluklar ise kimseyi ilgilendirmiyor.”*

Avrupa Futbol Birliği (UEFA), Batmaz’ın (2019) önerdiği şekilde bir metod getirilmesi ile;

- Kulüplerin iktisadi-mali kapasitelerinin artacağı,
- Saygınlık ve şeffaflıklarının yükseleceği,
- Kurumsallaşmanın özendirileceği,
- Yönetimsel yapılanmaların işlevselliğinin artacağı,
- Kulüplerin yıllık mali yapılarının denetimleri aracılığı ile bir sonraki sezonda da varlıklarını sürdürebileceklerinin kanıtlanacağı,
- Kulüplerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünün yükseleceği,
- Alacakların korunacağı,

Açıklamalarda bulunmaktadır. Futbol piyasasında benzer bir mali inceleme sisteminin oluşturulmasından sektörün bir bütün olarak yararlanacağı düşünülmektedir. Gerçek ise bu kadar basit şekilde açıklanamaz.

UEFA Kulüp Lisans Sistemi esas olarak altyapı, idari, hukuki ve mali kriterlerden oluşuyor (TFF 2019A). Kriterler ve uygulama detaylı incelendiğinde amaçlananlar ile istenenlerin pek uyum halinde olmadığı gözlenmektedir. Burada mali kriterlere göz atarak ve kulüplerin önünde hangi zorluk ve tuzak diye nitelendirebileceğimiz engellerin oluştuğuna işaret edeceğiz.

### **2.2.3 İş Adamları Deneyimleri ve Kulüp Yapıları**

Futbol kulüplerinin, ticari anlayışına uyum sağlayabilmek için iş insanları yönetilmelerine olumlu yaklaşıldığı gözlemlenmektedir. Futbol sektörünün, yapılan incelemeler doğrultusunda, aslen iktisadi, mali ve finansal yapısının iş insanlarının başarı kazandığı ve deneyimli olduğu ortamlar ile örtüşmediği anlaşılmaktadır. Endüstriyel sektörlerde iyi çalışan finansal itici etkenler futbol sektöründe istenildiği gibi çalışmamaktadır. Dolayısıyla, gerek Türkiye’de gerekse Avrupa’da iş insanları yönetilen kulüplerin ciddi düzeyde finansal zorluklara sürüklendikleri ve iflas sorunları yaşadıkları görülmektedir. Avrupa’da Fiorentina benzeri çok sayıda kulüp sahip oldukları borçlar sebebiyle alt liglere düşürülmektedir. UEFA tarafından konulan lisans kriterleri bu sorunları önlemek amacıyla düzenlenmiştir (Akşar 2005).

### **2.2.4 Dünya Kulüplerinden Yeniden Yapılanma Örnekleri**

Bu bölümde “Dünya Kulüpleri”nin yeniden yapılanma örneklerine yer verilmiştir. Kısa bir süre önce 15 Kasım 2011 tarihinde açıklanan dünyanın en iyi yönetilen kulüpleri değerlendirmesinin sonuçları için yazılanlar dikkate alınır; dünyaca şöhret edinmiş İtalyan spor gazetesi La Gazzetta dello Sport’un yayınladığı haberde, 2010-2011 sezonunda en yüksek gelir sağlayan Real Madrid olurken, ikinci sırayı yine aynı ülke takımı olan Barcelona izlemiş, peşi sıra üçüncülük İngiltere’den Manchester United almıştır.

Türk milli futbolcularından Hamit Altıntop ve Nuri Şahin’i de ilgili dönemde kadrosunda bulunduran Real Madrid, televizyon yayın hakları, stad ve pazarlamadan gelirleri ile diğer farklı işlerden toplamda 331 milyon avro gelir elde ettiği gibi ayrıca 32



milyon avroluk ek kar ile dünyada en yüksek karlılığa ulaşan kulüp ilan (La Gazetta Dela 2011).

Aşağıda yer alan Şekil 2.1 ile başlayan ve 2.2, 2.3 ve 2.4 ile devam eden yapılarda dünyanın en önemli kulüplerinin yönetsel yapıları ve kurumsal anlayışlarındaki değişimler ele alınmıştır. Yeniden yapılanmanın en önemli örnekleri olan bu kulüplerde izlenen yollar aktarılmıştır.





## KULÜP YÖNETİMİ GLAZER'A KADAR KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE UYUMLU, ŞEFFAF VE BAŞARILIDIR

Glazer Alımı Öncesi Yapı Yani Manchester United'ın Büyüme Dönemindeki Yapı

Yönetim Kurulu ve Profesyoneller	Denetim ve Raporlama	İletişim ve Karar Mekanizmaları
<ul style="list-style-type: none"><li>• CEO Chelsea transferine kadar Peter Kenyon; Kenyon'un altında ise grup direktörü David Gill. Kenyon Chelsea'den 2.64 milyon sterlin transfer ücreti aldı</li><li>• Kenyon sonrası CEO görevi Gill'in oldu ve Glazer sonrası da devam etmekte; yıllık geliri 1 milyon sterlin'den fazla</li><li>• İcra dışı bağımsız yönetim kurulu başkanı Roland Smith ve yarıları tamamen bağımsız üyelere kurulu yönetim kurulu; Kenyon dışında icra görevleri yok</li><li>• YK görevi tamamen geçmiş performans, icra faaliyetleri ve kendi tecrübelerine dayanarak hissedar haklarını ve şirketin doğru yönetimi garanti altına almak</li><li>• YK üyelerinden oluşan (3'ü bağımsız 4 kişilik denetim komitesi</li><li>• Firma ortaklıklar aracılığıyla ticari aktivitelerini sürdürür; genelde ayrı şirketler kurar ve buralarda profesyonel yöneticilerini çalıştırır ki bu kişiler CEO'ya rapor eder</li><li>• Sportif yönetim tamamen menajer Ferguson'da olup, finansman ve bütçe konusunda CEO'ya rapor eder</li><li>• Oyuncu izleme, altyapı, transfer gibi konular bütçe dahilinde tamamen sportif yönetimin sahibi Ferguson'dadır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kulübün denetim komitesi vardır ki bu bütün halka açık İngiliz şirketlerinin tabi olduğu kanuna tabidir. 4 kişilik bu komitenin hepsi aynı zamanda icra dışı yönetim kurulu üyeleri olup, 3 tanesi tamamen bağımsız deneyimli üst düzey yöneticilerdir</li><li>• Malcolm Glazer tarafından kulüp satın alındıktan sonra firma borsa kotasyonundan çıkartılmasına karşın, her yıl detaylı ve şeffaf denetim raporu hazırlar. Bu raporlar için PWC firması kullanılmaktadır</li><li>• Ayrıca kulübün içinde iç denetim, risk yönetimi ve veri yönetimi gibi denetim fonksiyonlarının günlük olarak icra edildiği profesyonel kadrolaşma mevcuttur</li><li>• Bu kadro sayesinde firma olası riskler, likidite, hesapların yönetimi, finansman, hedging gibi pek çok faaliyete de angaje olur</li><li>• Firma İngilizlerin kurumsal yönetim koduna tamamen uyumlu bir şekilde çalışmaktadır ve bunu halka açıldığı tarihten beri uygulamaktadır</li><li>• Denetim komitesi başkanı Glazer'a kadar Philip Yea (dünyanın en büyük yatırım fonlarından 3i Group'un 1994'ten beri CEO'su; HBOS, Vodafone gibi firmalarda da icra dışı bağımsız YK üyesi)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firma kulüp içinde operasyonel strateji, kadro yönetimi, sermaye yönetimi, yatırım kararları ve ana politikaların kontrolü ile ilgili aylık toplantılar yapar. Bu toplantılar önce icra profesyonelleri tarafından gerçekleştirilir. Sonrasında da yönetim kurulu ile paylaşılır</li><li>• Her önemli karar kolektif konsensüs ile alınır</li><li>• Firma sık aralıklarla hissedar toplantıları düzenler; birey sorularına cevap verir ve aktif bir yatırımcı ilişkileri departmanı görevlidir</li><li>• Firma sıklıkla geçmişe yönelik performans analizleri yaparak finansal performans değişimlerinin sebeplerini derinlemesine araştırır. Bu da ileride olabilecek riskleri engellemek adına faydalıdır</li><li>• Firma danışman, denetçi, hukukçu gibi konu uzmanları ile çok sık çalışır ve güçlü profesyonel destek alır</li><li>• Esasen firmanın bağımsız icra dışı yönetim üyeleri de çok önemlidir (örn. eski YK başkanları: Sir Roland Smith, bankacı-iş adamı-İngiltere'de çok firmada bağımsız direktörlük yapmış kişi; sonrasında Sir Roy Gardner, British Gas YK başkanı ve firmayı ayağa kaldıran kişi)</li></ul>

Kaynak: Manchester United Plc Report by Paolo Balletta, University of Wisconsin-Madison Manchester United Case, BBC, The Guardian, 3i, Takım Analizi

(The Guardian Takım Analizi )

Şekil 2.1. M.United Yapılanması (Tilv 2012)



# REAL MADRID DÜNYANIN EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANDIRMALARINDAN BİRİDİR



## Varlık Satışına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Yıldızlara Dayalı Strateji

### 2000-2005 Adımlar

#### Perez Öncesi:

- €300 milyon borç; yıllık €23 milyon zarar
- Dünyanın en popüler futbol kulübü ve en bilinen futbol markası ancak sadece €39 milyon ticari gelir (Manchester United'in yaklaşık yarısı). Sponsorlar gelirleri sadece %5'i
- Futbol gelir liginde ilk üç dışında; gelirler toplamı €138 milyon ki Manchester United'in yaklaşık %60'

#### Perez yönetiminin hedefleri

1. Kulübe yetenek alacak ve markasının gücünü kullanacak finansal esnekliği sağlamak
2. Üst düzey oyunculardan kurulu bir takım yaratmak
3. Real Madrid marka ve içeriğini pek çok kanaldan yaymak

#### Stratejik Adımlar

##### 1. Finansal esneklik kazanmak

- Madrid'in finansal bölgesinin kuzeyindeki eski antrenman sahalasının bulunduğu Ciudad Deportiva'nın yeni imar çalışması sonrası %20'sinin özel firmalara satışı. Kalanının da yerel yönetim ve devlete satılarak park ve spor tesisi yapımı. Yaklaşık 120 dönümlük alandan kulüp 1 yılda €500 net nakit girdisi sağlamıştır
- Kulübün varlıklarının geri alımı ve tekrar satışı (örneğin 10 yıllık kontrat ile satılmış olan localar €16 milyona geri alınıp, her biri yıllık €16 milyon tekrar geri satıldı)
- Kulübün yayın dışı bütün imaj ve pazarlama haklarına sahip olan Societa Mixta kurulup bunun %20'si aynı yıl €78.1 milyona Caja Madrid'e, bir yıl sonra %10 €39.5 milyona Sogecable'a satıldı

##### 2. Galacticos

- Yeni yönetim işini marka ve içerik yönetimi olarak tanımladığında bireysel markalardan oluşan Galacticos projesini hayata geçirdi. Yıldız oyuncuların hem medyada hem sahada performansları iyiydi. Her oyuncunun imaj gelirlerinin yarısı kulübün oluyordu. İlk yıldızın alımı için başkan €78 şahsi kredi kullandı ancak 2003 sonrasında kulüp artık bu işi kendi finanse eder hale geldi
- Şu an her yıl €30 milyon artı oyuncu satışından gelen gelirler oyuncu transferine aynılıyor

##### 3. Marka ve İçerik Yönetimi: Manchester Utd modeli takip edildi ama yıldız odaklı bir strateji ile: TV kanalı, dergi, sponsorluklar, mağazalar, yeni medya

##### 4. Uluslararası Genişleme: Kuzey ve Latin Amerika ve Asya'da büyüme modeli. 2004/2005 sezon turu yaklaşık €22 milyon gelir yarattı

Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Harvard Business School "Real Madrid De Futbol" Case, Business Week: Royal Bounty For Real Madrid, Takım Analizi

( Deloitte Takım Analiz Raporları 2007)

Şekil 2.2. Real Madrid Yapılanması (Tilev 2012)



# BARCELONA DA EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANMA ÖRNEKLERİNDENDİR

## Taraftar Katkısına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Çok Yönlü Ticari Strateji



### Kriz Geliş

1999 (Nunoz)	2000-2002 (Gaspart)	2003 (Gaspart)
<ul style="list-style-type: none"><li>• € 90 milyon borç (95-96 yıllarındaki €30 milyon nakitten gelinen durum)</li><li>• Sportif başarısızlık (ulusal ve uluslararası yarışmalarda)</li><li>• Üye ve taraftarlar arası kutuplaşmalarda başlangıç</li><li>• 2000 yılında başkanın istifası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devamlılık başkanı; sportif başkan</li><li>• Konsensüs, devamlılık ve çoğunluk katılımı hedefi ile 100 kişilik YK</li><li>• küresel marka stratejisi</li></ul> Sonuçlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 yılda €287 milyon transfer harcaması</li><li>• 0 şampiyonluk, 0 Avrupa kupası</li><li>• Taraftarlardan istifa çağrıları</li><li>• Kutuplaşmalar</li><li>• Net borç: €181 milyon</li><li>• Dünya gelir liginde 13. (€123 milyon)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeniden yapılandırma eforu ile yola çıkış</li><li>• Tepkilere rağmen başkan yönetimde</li></ul> Sonuçlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Borç: €230 milyon</li><li>• Sportif yönetim karmaşa (transferden sorumlu 4 kişi, roller belirsiz)</li><li>• Organizasyon şeması darmadağın</li><li>• Sosyal yönetim problemleri (üye ve taraftar ayaklanmış durumda)</li><li>• Ekonomik durum neredeyse çıkmazda</li></ul>

### Fatura: Derin Bir Kriz

- Giderler %80 gelirler ise %4 büyüdü
- Maaşlar €46 milyondan €103 milyona çıktı
- Çalışan sayısı 151'den 188'e çıktı
- Borç €90 milyondan €230 milyona çıktı (ki 96 sonunda €30 milyon pozitif)
- Operasyonel zarar yıllık 01: €38 milyon, 02: €48; 03: €71 milyon
- Kulüpte sosyal çalkantı, kutuplaşma, ayrılıkçılık

### Krizden çıkış (2003-2006; Laporta)

Vizyoner takım oluşumu	Seçim stratejisi	Tespit Çalışması ve İş Planı	Tespitler ve Değişim	Adımlar ve Yatırımlar	
<p>Avukat, danışman, spor yöneticisi, küresel profesyonel yöneticilerden oluşan; koyu Barcalı bir takım</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Politik danışmanlar</li><li>- Stratejik plan</li><li>- Üyelere dağıtılan detaylı değişim raporları</li><li>- Aktif seçim çalışmaları</li></ul>	<p>Seçim sonrası iş başı; önceden planlanan görev dağılımı; detay diagnostik çalışma ve 45 maddelik uygulama planı</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerçek zarar €168 milyon. Yönetim kaynaklarından €25 milyon sıcak para içeri sokuluyor</li><li>- Yeni yönetim işlerinden istifa edip değişimi yönetiyor</li><li>- Spor, ekonomik ve sosyal konularda eksper atamalar</li><li>- Sorumlu, hesap veren, bilgi ve planlı yönetim</li><li>- Strateji: Finansal olarak başarılı küresel marka olmak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ronaldinho alınıyor</li><li>- Krizden çıkana kadar hedef ligde ilk 4 ve UEFA'da başkanı</li><li>- Ekonomik hedefler borç finansmanı, 0 yeni borç, minimum harcamalar</li><li>- La Caixa ile borç finansmanı</li><li>- Miras kalan kontratların yeniden pazarlığı</li><li>- Maaşlarda sabitten karmaya geçiş</li><li>- Gelir artırma projeleri: sponsorluklar, maç günü projeleri, küresel gelir projeleri, yeni üye gelirleri</li><li>- Sosyal projeler ile bağlılık artırma</li></ul>	

Değişim yönetimi; krizden kralığa

### Bir Başarı Hikayesi

- İlk yıl sonu- gelirler 123'ten €170 milyona; giderler 196'dan €163 milyona; net kâr €1.5 milyon ve hiçbir sabit varlık satılmadı
- Yönetim devamlılığı sağlandı. kulüp her yıl ilerleyerek dünya ciro listesinde 2005-2006'da 2. sıraya ulaştı (€259 milyon) ve kâr etmeye devam ediyor (bu yıl €17 mn; ücret/ciro %50)
- 2010'da borç sıfır olacak
- Bu dönemde 2 lig, 1 Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu
- Yeni tesis yatırımları başladı

Kaynak: Instituto de Empresa "FC Barcelona: Changing the Rules of the Game" Case, Takım Analizi

(Deloitte Takım Analiz Raporları 2007)

Şekil 2.3. Barcelona F.C. Yapılanması (Tilev 2012)

## ŞİRKETLEŞME MODELLERİ

Klasik model yönetsel sorunlardan dolayı başarısızdır; bugün değilse bile bir gün başarısız olacaktır. Diğer modeller ise duruma özeldir.



**Kaynak:** Takım Analizi, Financial Crisis in English Football Raporu (Buraimo, Simmons, Szymanski), Organizational Restructuring of German Football Clubs Raporu (Wilkesmann, Blutner); Endüstriyel Futbol İçinde Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşmeleri (Mete İkiz), Supporters Direct Web-Sitesi

( Takım Analizi Financial Crisis in England Raporu 2009)  
Şekil 2.4. Şirketleşme Modelleri (Tilev 2012)

Tüm bu yapıların ışığında Futbol sektörü aşağıdaki gelişmeler nedeniyle yeniden yapılanmalıdır.

- Futbol gün geçtikçe ticarileşmekte, bununla birlikte söz konusu ticaretin kuralları açık olmamaktadır.
- Futbol sektörü serbest piyasaya dayalı rekabetçi ekonominin bilinen kurallarına uymamaktadır.
- Futbol da bir iktisadi alan olup, kendisine tahsis edilen tüketici fonları sınırlıdır. Bu fonların akılcı değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Futbol camiası toplumsal düzeyi kapsayan bir değişim yaşamaktadır. Sınırlı sosyo-ekonomik olanaklardaki taraftar yerini seçkin, varsıl ve kayıtsız izleyici kitlesine bırakmaktadır.
- Futbol kulüpleri yöneticilerinin, çoğunlukla ticarileşme ve endüstrileşmenin yol açtığı problemleri üstesinden gelecek donanımda olmadıkları görülmektedir.
- Futbol kulüpleri yöneticilerinin, ayrıca UEFA kriterlerini yorumlama, analiz etme ve tartışma hususunda yetkin ve yeterli potansiyele sahip olmadıkları bildirilmektedir.
- UEFA'nın ulusal federasyonlara, mevcut hukuk sistemleri haricinde yetki ve kapasiteler yüklemekte olduğu izlenmektedir.

Futbol sektörünün ciddi bir yeniden yapılanma ve buna ışık tutacak bir bilimsel yorumlamaya ihtiyaç duymaktadır.

# DÜNYANIN FİNANSAL ANLAMDA EN BÜYÜK KULÜPLERİNE BAKILDIĞINDA BAZILARI ÖN PLANA ÇIKMAKTADIR

Real Madrid, Barcelona, Olympique Lyon, Manchester United, AC Milan Juventus

2002/03	Gelirler (€m)	2003/04	Gelirler (€m)	2004/05	Gelirler (€m)	2005/06	Gelirler (€m)
Manchester United	€ 251,40	Manchester United	€ 259,00	Real Madrid	€ 275,70	Real Madrid	€ 292,20
Juventus	€ 239,30	Real Madrid	€ 236,00	Manchester United	€ 246,40	Barcelona	€ 259,10
Milan	€ 200,20	Milan	€ 222,30	Milan	€ 234,00	Juventus	€ 251,20
Real Madrid	€ 192,60	<b>Chelsea</b>	<b>€ 217,00</b>	Juventus	€ 229,40	Manchester United	€ 242,60
<b>Bayern Munich</b>	<b>€ 162,70</b>	Juventus	€ 215,00	<b>Chelsea</b>	<b>€ 220,80</b>	Milan	€ 238,70
Internazionale Milan	€ 162,40	<b>Arsenal</b>	<b>€ 173,60</b>	Barcelona	€ 207,90	<b>Chelsea</b>	<b>€ 221,00</b>
<b>Arsenal</b>	<b>€ 149,30</b>	Barcelona	€ 169,20	<b>Bayern Munich</b>	<b>€ 189,50</b>	Internazionale	€ 206,60
Liverpool	€ 140,40	Internazionale	€ 166,50	Liverpool	€ 181,20	<b>Bayern Munich</b>	<b>€ 204,70</b>
NewcastleUnited	€ 138,90	<b>Bayern Munich</b>	<b>€ 166,30</b>	Internazionale	€ 177,20	<b>Arsenal</b>	<b>€ 192,40</b>
<b>Chelsea</b>	<b>€ 133,80</b>	Liverpool	€ 139,50	<b>Arsenal</b>	<b>€ 171,30</b>	Liverpool	€ 176,00
AS Roma	€ 132,40	Newcastle United	€ 136,60	Roma	€ 131,80	Olympique Lyonnais	€ 127,70
Borussia Dortmund	€ 124,00	AS Roma	€ 108,80	Newcastle	€ 128,90	Roma	€ 127,00
Barcelona	€ 123,40	Celtic	€ 104,20	Tottenham Hotspur	€ 104,50	<b>Schalke</b>	<b>€ 122,90</b>
<b>Schalke 04</b>	<b>€ 118,60</b>	Tottenham Hotspur	€ 100,10	<b>Schalke</b>	<b>€ 97,40</b>	Newcastle	€ 124,30
Tottenham Hotspur	€ 95,60	SS Lazio	€ 99,40	Olympique Lyonnais	€ 92,90	Tottenham Hotspur	€ 107,20
Leeds United	€ 92,60	Manchester City	€ 93,50	Celtic	€ 92,70	Hamburg	€ 101,80
SS Lazio	€ 88,90	<b>Schalke 04</b>	<b>€ 91,40</b>	Manchester City	€ 90,10	<b>Manchester City</b>	<b>€ 89,40</b>
Celtic	€ 87,00	Olympique Marseille	€ 88,00	Everton	€ 88,80	Rangers	€ 88,50
Olympique Lyonnais	€ 84,30	Rangers	€ 86,20	Valencia	€ 86,60	West Ham	€ 86,90
Valencia	€ 80,50	Aston Villa	€ 84,40	Lazio	€ 83,10	Benfica	€ 85,10

Not: İşaretlenen kulüplerden bazıları raporun devamında incelenmiştir  
Kaynak: Deloitte Football Money League 2002-2007

Şekil 2.5. Avrupa Kulüpleri Ekonomi Haritası (Tilev 2012)

## **2.3 PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMA ORGANİZASYON ÖNERİSİ**

Futbolda kulüplerinin doğru organizasyonu istikrarlı sportif başarı için olmazsa olmaz derecede önemli bir etkidir. Profesyonel futbol kulüp yapılarının zorlu ekonomik şartlarda dış transfere bağımlı kalmasının ve güçlü bir ekonomik yapının sağlanabilmesi için akademisinden genç futbolcu yetiştirip, bu futbolcusundan hem oyun içi fayda hem de maddi fayda sağlaması gerekir. Bunun içinde profesyonel futbol takımları bünyesinde kuracakları doğru organizasyonu, akademilerinde de bir gölge sistem modeliyle kurarak, kurumsal bir düzen içinde işlevsel şekilde bir yapı kurmak zorundadırlar. Bu akademi bünyesinde bir çocuk veya gençlik çağında ki futbolcunun en iyi şekilde yetişebilmesi ve futbola uyumu için, bulunduğu kulübün akademisinin belli kriterlere ve yeterliliklere sahip olması yanında doğru bir organizasyon ile yönetilmesi gerekir. Bu akademi bünyesinde yetişen profesyonel futbolcu adayı çocuğun futbol eğitimi haricinde psikolojik, sosyolojik, okul eğitimi vb. birçok destek alması gerekir. Bu destekleri sağlayacak yapı için doğru bir organizasyon kurulumu şarttır. Doğru organizasyonun kurulması için, birbirleriyle zincirleme şekilde bağlantılı birimlerin oluşturulması ve bu birimlerin gerekli eğitimlerden ve sertifikasyon programlardan geçmiş, geniş personel kadrolara sahip olması gerekir. Bu doğru organizasyonu futbol akademilerinde en doğru şekilde kurmak için önce bir üst model gerekir. Üst model ise bu kulübün üst yapısı olmalıdır. Böylece akademik boyutta doğru entegrasyon sağlanabilir. Bu organizasyonun kurulması için gerekli birimler yukarıdan aşağıya doğru tanımlamaları ile birlikte sıralanmıştır. Bu proje çalışmasını görsel şekilde bir tabloda analiz ederek, hatlarını detaylı şekilde anlayabilmemiz için öncelikle bu tablonun görseliyle başlıyoruz.

Aşağıda ki iki görseller arasında profesyonel futbol kulüp takım resimleri kurumsallık anlamında, istikrarlı sportif başarıların dünya futbolu ve spor sektörü içerisinde getirdiği tanınırlıkla orantılı fikir sağlayıcı olacaktır. Tabi bu popüler olma durumu sportif başarıların yanı sıra futbol sektöründe ki reklam pastasının büyüklüğünden kaynaklı birçok büyük kapsamlı sponsorluk antlaşmaların önünü açarak kurumsal sistem organizasyonu için devamlılığı sağlayacak ve hatta büyüyerek genişleyebilmesine imkanlar verecek maddi olanaklar sağlayacaktır.





**Şekil 2.6. Kurumsal Yapıya Sahip Olan Futbol Takım Örneği**

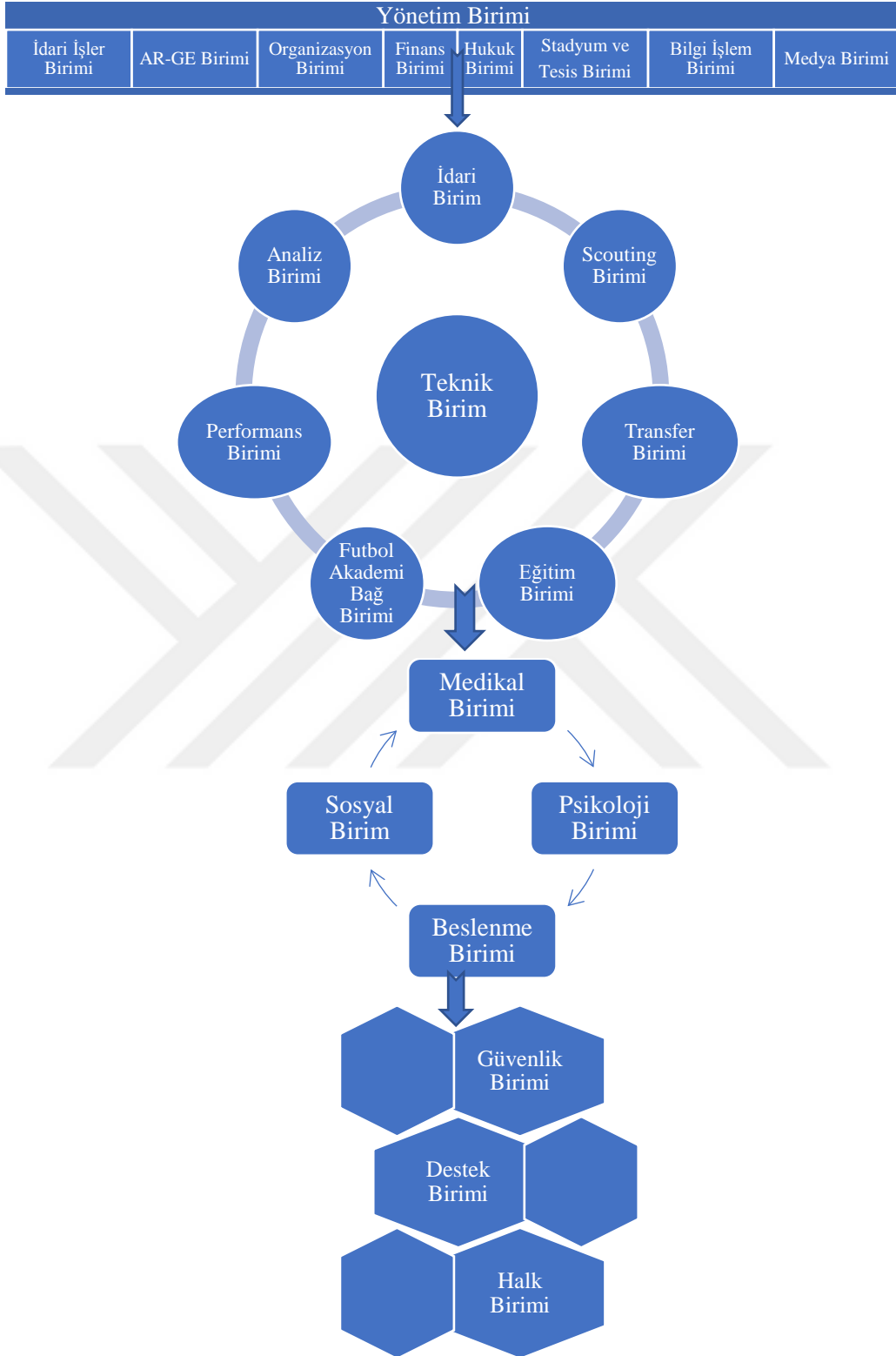


**Şekil 2.7. Kurumsal Yapıya Sahip Olmayan Futbol Takım Örneği**

**Tablo 2.1. Profesyonel Futbol Kulüp Kurullar Proje Önerisi**

DİVAN KURULU				
SEKRETER	DİVAN KURULU BAŞKANI			SEKRETER
DİVAN KURULU BAŞKAN VEKİLİ			YAZMAN	
YÖNETİM KURULU				
AS BAŞKAN	BAŞKAN			AS BAŞKAN
GENEL SEKRETER	BAŞKAN VEKİLİ			YAZMAN
ASİL YÖNETİCİ	ASİL YÖNETİCİ			ASİL YÖNETİCİ
ASİL YÖNETİCİ	ASİL YÖNETİCİ	ASİL YÖNETİCİ	ASİL YÖNETİCİ	ASİL YÖNETİCİ
AR-GE DİREKTÖRÜ	C.E.O. (SPORTİF DANIŞMAN)		SPORTİF A.Ş. DİREKTÖRÜ	
İDARİ DİREKTÖR	ORGANİZASYON DİREKTÖRÜ		MALİ DİREKTÖR	
İÇ İLİŞKİLER DİREKTÖR	AKREDİTASYON DİREKTÖRÜ		DIŞ İLİŞKİLER DİREKTÖR	
SOSYAL İŞLER DİREKTÖR	MEDYA DİREKTÖRÜ		HALKLA İLİŞKİLER DİREKTÖRÜ	
TESİS VE ANTRENMAN DİREKTÖRÜ	PAZARLAMA VE LANSMAN DİREKTÖRÜ		STADYUM VE MAÇ DİREKTÖRÜ	
EĞİTİM DİREKTÖRÜ	DESTEK İŞLERİ DİREKTÖRÜ		GELİŞİM DİREKTÖRÜ	
FUTBOL AKADEMİ DİREKTÖRÜ	FUTBOL AKADEMİ BAĞ DİREKTÖRÜ		REZERV TAKIM DİREKTÖRÜ	
<b>R. TAKIM DİREKTÖRÜ</b>	TRANSFER KOMİSYON DİREKTÖRÜ		SAĞLIK İŞLERİ DİREKTÖRÜ	
YEDEK YÖNETİCİ	YEDEK YÖNETİCİ			YEDEK YÖNETİCİ
YEDEK YÖNETİCİ	YEDEK YÖNETİCİ	YEDEK YÖNETİCİ	YEDEK YÖNETİCİ	YEDEK YÖNETİCİ
DENETİM KURULU				
ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE
YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE
SİCİL KURULU				
ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE
YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE
DİSİPLİN KURULU				
ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE	ASİL ÜYE
YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE	YEDEK ÜYE

**Tablo 2.2. Profesyonel Futbol Kulüp Birimler Proje Önerisi**



### **2.3.1 Kurullar**

Profesyonel spor kulüplerinin ve tez kapsamında baz aldığımız futbol kulüp yapılarının sağlıklı zeminlerde, doğru şartlarla ve iyi bir organizasyon yapısıyla yönetilebilmesi için üst kurullara ihtiyacı vardır. Bu kurulların en başında divan kurulu gelir. Divan kurulunun yönetiminde ki olağan ve olağanüstü seçimlerle yönetim kurulu seçilir veya geçici durumlarda ataması yapılır. Yönetim kurulunun disipline edilecek çerçeveleri tüzükte geçmesine rağmen bu yapıyı denetleyici kurullarda gerekmektedir. Bu kurullar denetim kurulu, disiplin kurulu, sicil kurulu ve istikrarlı bir yapı ile devamlılığı sağlanacak heyettir. Bu kurullar bir çok profesyonel futbol kulüp yapısında olsa da heyet olarak nitelendirdiğimiz kurul tez kapsamında oluşturulan projeye bu boyutta bir yenilik ve derinlik kazandırmaktadır. Sıraladığımız bu kurullar, heyet yapısı ile birlikte aşağıda daha detaylı şekilde oluşturulması gereken iç görev dağılımları ve görev alanları ile detaylarıyla özet halinde açıklanmıştır.

#### **2.3.1.1 Divan kurulu**

Divan kurulu, kulüp yönetiminin üzerinde bulunan, uzun vadeli planlarını ve projelerinin hedeflerini koyan, takip eden ve oylamalar ile kararlarını veren bir yapıdır. Kulüp yapısında yönetimlerin belirlenmesinde ki oylamalarda ve diğer kritik kararlarda söz sahibi olmasında önemli bir role sahiptir. Yönetimlerin belli zaman dilimlerinde değişir. Bu kurul ise kulüp üyeleriyle hep baki kalır.

- Divan Kurulu Başkanı
- Divan Kurulu Başkan Vekili
- Sekreter
- Yazman (2 Yazman)

#### **2.3.1.2 Yönetim kurulu**

Yönetim kurulu, divan kurul tarafından konan kurallar dahilinde belli bir süre diliminde tekrarlanan seçimler dahilinde bir başkan önderliğinde yeni yönetimler seçilir. Bu seçim zaman dilimlerinin haricinde ise olağanüstü durumlarda 3 ila 6 ay öncesinden tebliğ edilen kararlar ile seçimler gerçekleştirilir. Genellikle kulüpler divan kurulları tarafından konulan kurallar kapsamında aynı başkan ve yönetim en fazla 2 ya da 3

dönem dışında göreve devam etmemesi gibi kritik maddeler bulunmaktadır. Ayrıca yönetim kademesinde ki insanlar işlerinden ve sosyal hayatlarından ciddi fedakarlıklar yapacağı için aşağıda en üst seviyeden belirlenmekle birlikte günün asgari maaş sınırı üzerinden huzur hakkı diye nitelendirilebilecek bir maaş ödemesiyle ikame edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişisel huzursuzluklar, kurumsal huzursuzluklara ve git gide artacak sorunlara sebebiyet verebilir. Oluşturulacak bu imkanla birlikte bu üst yöneticilerin almaya hak sahibi olacakları huzur hakkının ya tamamını ya da belli bir oranını kulüp bünyesine geri bağışlama ve ihtiyaçlarını karşılama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Uygulanacak bu yaptırımı da iç bağış olarak nitelendirip kulüp tüzüğüne aktarılmalıdır. Bu kriter istikrar düşmanlığı olmamakla birlikte kulüp içerisinde organize bir yapının, kötü niyetli insanlar tarafından suiistimal edilmesini engellemek ve kulüp haklarını korumakla birlikte, demokratik bir yapının oluşumuyla camia bütünlüğünü sağlar.

- Başkan (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x5)
- Başkan Vekili (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x4)
- As Başkan (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x4)
- As Başkan (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x4)
- Genel Sekreter (Profesyonel) – Hizmet Bedeli (Asgari Maaş x4)
- Yazman (Profesyonel) – Hizmet Bedeli (Asgari Maaş x3)
- Asil Yönetici (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x3) (7 Asil Yönetici)
- C.E.O. (Sportif Danışman)
- Sportif A.Ş. Direktörü
- AR-GE Direktörü (Araştırma Geliştirme)
- İdari Direktör
- Mali Direktör
- Organizasyon Direktörü
- Akreditasyon Direktörü
- İç İlişkiler Direktörü
- Dış İlişkiler Direktörü

- Sosyal İşler Direktörü
- Halkla İlişkiler Direktörü
- Medya Direktörü
- Pazarlama ve Tanıtım Direktörü
- Stadyum ve Maç Direktörü
- Tesis ve Antrenman Direktörü
- Destek İşleri Direktörü
- Sağlık İşleri Direktörü
- Hukuk Direktörü
- Transfer Komisyon Direktörü
- Gelişim Direktörü
- Eğitim Direktörü
- Futbol Akademi Direktörü
- Futbol Akademi Bağ Direktörü
- Rezerv / Pilot Takım Direktörü
- Profesyonel Personeller (En Az 30 Personel)
- Yedek Yönetici (Gönüllü) (7 Yedek Yönetici)

### **2.3.1.3 Denetim kurulu**

Denetim kurulu spor kulübünün mevcut yönetiminin idari ve mali yapısının incelenmesinden sorumludur. Bu kurulun yetkileri ve yapısı divan kurulu önderliğinde yapılan seçimlerde, divan üyeleri tarafından sunulan liste üzerinden kulüp üyeleri tarafından yapılan oylama sonucu belirlenir. Bu kurulun üyelerinin belirlenmesinde üyelerin donanımı, yeterliliği, bilgileri ve tecrübesi son derece önemlidir. Bu üyelerin kulüp iç yapısını idari ve mali anlamda iyi bilmekle birlikte güncel çizgi ve hedeflerini de kriterleri arasına katarak kısa, orta, uzun vadeli planlamalar dahilinde denetime alarak aylık raporlarla divan kuruluna bilgi akışı sağlamaktır. Bu görevler yerine getirilirken yönetim kuruluyla da kurumsal anlamda organize şekilde çalışılabilecek, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Aksi takdirde kurumsal düzenden uzak bir

çatışma ortamına sebep olunmasıyla birlikte bireysel anlamda oluşacak ego savaşlarına neden olurken bağlantılı olarak divan kurulunun da yönetim kuruluna direk etki etmesine etkenler verecek kaos ortamı oluşabilir. Divan kurullarında ve yönetim kurullarında olduğu gibi denetim kurulu kademesinde ki insanlar işlerinden ve sosyal hayatlarından ciddi fedakarlıklar yapacağı için aşağıda en üst seviyeden belirlenmekle birlikte günün asgari maaş sınırı üzerinden huzur hakkı diye nitelendirilebilecek bir maaş ödemesiyle ikame edilmesi gerekir.

Aksi takdirde kişisel huzursuzluklar, kurumsal huzursuzluklara ve git gide artacak sorunlara sebebiyet verebilir. Oluşturulacak bu imkanla birlikte bu üst yöneticilerin almaya hak sahibi olacakları huzur hakkının ya tamamını ya da belli bir oranını kulüp bünyesine geri bağışlama ve ihtiyaçlarını karşılama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Uygulanacak bu yaptırımı da iç bağış olarak nitelendirip kulüp tüzüğüne aktarılmalıdır.

- Kurul Başkanı (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2)
- Asil Kurul Üyesi (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2) (4 Üye)
- Yedek Kurul Üyesi (5 Üye)

#### **2.3.1.4 Sicil kurulu**

Sicil kurulunun görevi kulüp yönetimi kulüp üyeliği ve kulüplerin özelinde kurulan derneklerin özelinde çalışan ve kulüp ile dernekler üzerinden üyelik işlemlerini alan, gerekli işlemleri yapan ilgili birimdir. Fakat bu tez kapsamında uygulanan model önerisinde kulüp yapısı dernekler yasası üzerinden yürütülen kulüp yapılarına karşı bir şirketleşme / kurumsallaşma modeli üzerinden gittiği için ortaya konulan model önerisinde dernek yapısı yok görülmektedir. Divan kurullarında, yönetim kurullarında ve diğer kurullarda olduğu gibi denetim kurulu kademesinde ki insanlar işlerinden ve sosyal hayatlarından ciddi fedakarlıklar yapacağı için aşağıda en üst seviyeden belirlenmekle birlikte günün asgari maaş sınırı üzerinden huzur hakkı diye nitelendirilebilecek bir maaş ödemesiyle ikame edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişisel huzursuzluklar, kurumsal huzursuzluklara ve git gide artacak sorunlara sebebiyet verebilir. Oluşturulacak bu imkanla birlikte bu üst yöneticilerin almaya hak sahibi olacakları huzur hakkının ya tamamını yada belli bir oranını kulüp bünyesine geri bağışlama ve ihtiyaçlarını karşılama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Uygulanacak bu yaptırımı da iç bağış olarak nitelendirip kulüp tüzüğüne aktarılmalıdır.

- Kurul Başkanı (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2) – (Başkan)
- Asil Kurul Üyesi (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2) (4 Üye)
- Yedek Kurul Üyesi (5 Üye)

### **2.3.1.5 Disiplin kurulu**

Disiplin kurulunun görevi kulüp yönetim kurulu ve diğer kurullarda gerçekleşen yanlış ve gayri ahlaki etik dışı işlerin denetim kurulu tarafından belgeli şekilde belgelendiği durumlarda, kulüp tüzüğü içerisinde belirlenmiş cezai yaptırımlar çerçevesinde, değişkenlik durumlarını da ele alarak kulüp bünyesinde ki kişi veya gruplar üzerinde suç ve kabahat teşkil eden hallerde yaptırım uygulayan güçlü bir kurul yapısıdır. Bu kurul aktif yönetimin azlını dahi divan kuruluyla birlikte sağlayabilecek bir koruyucu kuruldur. Divan kurullarında ve yönetim kurulunda olduğu gibi bu kurul kademesinde ki insanlar işlerinden ve sosyal hayatlarından ciddi fedakarlıklar yapacağı için aşağıda en üst seviyeden belirlenmekle birlikte günün asgari maaş sınırı üzerinden huzur hakkı diye nitelendirilebilecek bir maaş ödemesiyle ikame edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişisel huzursuzluklar, kurumsal huzursuzluklara ve git gide artacak sorunlara sebebiyet verebilir. Oluşturulacak bu imkanla birlikte bu üst yöneticilerin almaya hak sahibi olacakları huzur hakkının ya tamamını ya da belli bir oranını kulüp bünyesine geri bağışlama ve ihtiyaçlarını karşılama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Uygulanacak bu yaptırımı da iç bağış olarak nitelendirip kulüp tüzüğüne aktarılmalıdır.

- Kurul Başkanı (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2)
- Asil Kurul Üyesi (Gönüllü) – Huzur Hakkı (Asgari Maaş x2) (4 Üye)
- Yedek Kurul Üyesi (5 Üye)

### **2.3.1.6 Heyet**

Kulüp bünyesinde uzun süre emek vermiş, kulüple ismi bağdaşmış, gerekli tecrübeye sahip, fikirleri ve projeleri kulüp bünyesinde kıymet gören o kulüp bünyesinde duayen kişilerden oluşacak bir üst fikir ve danışmanlık temelli kulüp içi oluşumdur. Bu oluşumun içerisinde tanımladığımız ve altta ki maddelerde detaylandırdığımız gibi profesyonel bir ekip oluşumu da bulunacaktır. Tüm kurullarda olduğu gibi denetim kurulu kademesinde ki insanlar işlerinden ve sosyal hayatlarından ciddi fedakarlıklar yapacağı için aşağıda en üst seviyeden belirlenmekle birlikte günün asgari maaş sınırı



üzerinden huzur hakkı diye nitelendirilebilecek bir maaş ödemesiyle ikame edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişisel huzursuzluklar, kurumsal huzursuzluklara ve git gide artacak sorunlara sebebiyet verebilir. Oluşturulacak bu imkanla birlikte bu üst yöneticilerin almaya hak sahibi olacakları huzur hakkının ya tamamını ya da belli bir oranını kulüp bünyesine geri bağışlama ve ihtiyaçlarını karşılama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Uygulanacak bu yaptırımı da iç bağış olarak nitelendirip kulüp tüzüğüne aktarılmalıdır.

#### **2.3.1.6.1 Heyet şartları**

- Asil Üyeler: 60 Yaş üstü olmak zorundadır.
- Asil Üyeler: Kulüp bünyesinde en az 8 yıl hizmet etmek zorundadırlar.
- Asil Üyeler: İlgili branşta aktif olarak en az 10 sezon faaliyet göstermiş olmalıdır.
- Personeller: Spor yönetimi alanında yüksek lisans diplomasına sahip olmalıdır.
- Personeller: Branş yönetimi hakkında gerekli donanıma sahip olmalıdır.
- Personeller: Branş üzerine en az geçerliliği 10 ve üzeri projeye sahip olmalıdır.
- Personeller: Kulüp bünyesinde en az 1 sezon çalışma / staj süresi geçirmelidir.
- Personeller: 30 Yaş üstü olmalıdır.

#### **2.3.1.6.2 Organizasyon yapısı ve görevleri**

- Spor kulübünün bulunduğu şehirde kulüp bünyesinde merkez bir odaya sahip bir üste sahip olmalıdır.
- Spor kulübünün bulunduğu şehirde kulüp dışı merkezi bir konum üzerinde merkez ofis planlanmalıdır.
- Spor kulübünün bulunduğu şehirde proje planlama ve scouting gibi konularda destek amaçlı çalışmalar yapılmalıdır.
- Spor kulübünün bulunduğu şehir dışında tüm bölgelerde merkezi bir şehirde üst ofis açarak hem o bölgede ki futbol okullarının takibi ve denetimi, scouting ile transfer planlamaları, proje çalışmaları üzerine görevlerle donatılmalıdır.
- Bu heyetin asil üyeleri gönüllü olmakla birlikte huzur hakkı diye nitelendirilecek başlıkta araştırma, geliştirme, destek hizmetlerine karşılık pozisyon ve derecesine göre günün asgari maaşın 2, 3 veya 4 katına kadar şekilde ücretlendirilmeli ve bu

kişiler için sağlıklı bir çalışma ortamıyla birlikte teşvik edici imkanlar sağlanmalıdır.

## **2.4 PROFESYONEL FUTBOL BİRİMLERİ**

Profesyonel futbol yapılarının kurumsal anlamda doğru organizasyonlarla yönetilebilmeleri için birbirleriyle organik bağlantılara sahip belli bir kompozisyon halinde çalışabilecek, belli yeterliliklere göre seçilmiş profesyonel ve personellerden oluşacak çeşitli birimlere ihtiyaç vardır. Bu birimler tez projesi kapsamında aşağıda detaylarıyla sıralandırılmıştır.

### **2.4.1 Yönetim Birimi**

Yönetim Birimi, profesyonel bir futbol kulübünde işleyişi sağlayan en yetkili kişilerden oluşan üst birimdir. Bu birim temel olarak profesyonel futbol takımının yönetiminde idari, teknik ve organizasyon anlamında en doğru işleyişin sağlanması için uzman kadrolardan kurulu olması gereken çok kritik bir birimdir.

- Futbol Genel Direktörü
- Futbol İdari Direktörü / İdari Asistan
- Futbol İdari Menajeri / İdari Asistan
- Genel Sekreter
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.4.2 İdari İşler Birimi**

Profesyonel futbol kulübünde, idari, teknik, organizasyon, mali anlamda yönetsel resmi işlemlerini yürüten bir birimdir. Bu birim içinde ki organizasyon yapılanma ise aşağıda ki gibi olmalıdır.

- Müdür
- İdari Şef
- İdari Astan (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (İdari İç İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (İdari Dış İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Organizasyon İşlerinden Sorumlu)

- İdari Personel (Dış İlişkilerden Sorumlu)
- İdari Personel (Teknik İşlerden Sorumlu – TFF, Kulüp İlişkileri ve Transfer)
- İdari Personel (Turizm ve Seyahat İşlerden Sorumlu)
- İdari İşler Asistanı (Arşiv, Ulaşım, Belge, Ozalit vb. İşlerden Sorumlu)
- İdari İşler Asistanı (Stajyer)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.4.3 AR-GE Birimi**

AR-GE Birimi, profesyonel futbol yapısı içinde kulübün sportif, idari, teknik ve finansal boyutlarda kulüp içinde organizasyon yapısında eksiklikleri teşhis eden ve bu gerekli ihtiyaçlar doğrultusunda plan ve projeler tasarlayan üretken ve profesyonel futbol birimlerinin her birine direk temas eden önemli bir birimdir. Bu birimin asli görevi hiçbir zaman mümkün olmasa da kulüp yapısı içerisinde kusursuzluğu hedef koyan ve futbol aklıyla kulüp yapısını olan imkanlar ve fırsatlar doğrultusunda gelişimini sağlayan yetkin bir birimdir. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekilde olmalıdır.

- AR-GE Müdürü
- AR-GE Koordinatörü
- AR-GE Şefi
- Spor Yönetimi Uzmanı
- (Spor yönetimi alanında yüksek tahsil diplomalı) (En az doktora unvan sahibi)
- Spor Yöneticisi (Futbol uzmanlığı alanında 3 Personel)
- İdari Astan (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (Bilgisayar Mühendisi)
- İdari Personel (Bilgisayar Mühendisi)
- İdari Personel (Halkla İlişkiler Uzmanı)
- İdari Personel (Mimar)
- İdari Personel (Tasarımcı)
- İdari Personel (Grafiker)

- İdari Personel (Grafiker)
- İdari Personel (Sağlık Uzmanı)
- İdari İşler Asistanı (Arşiv, Ulaşım, Belge, Ozalit vb. İşlerden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.4 Finans Birimi**

Finans birimi, profesyonel futbol birimlerinde yönetim kuruluyla organik bağa sahip şekilde bir disiplin içerisinde çalışan, profesyonel futbol organizasyonel yapısının işleyişinde ekonomik giriş ve çıkışlarını yöneten, kontrol eden ve denetleyen işin ekonomik yapısını sözleşmeler, gereklilikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda finanse eden kulübün ekonomik çıkarlarını korumayı da ana görev eden ve buna göre işleyişini belirleyen birimdir (Leeds ve Allmen 2017). Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekildedir.

- Finans Müdürü
- Finans Şefi (Mali Müşavir)
- Finans Asistanı (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (Mali İç İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali Dış İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali Organizasyon İşlerinden Sorumlu)

#### **2.4.5 Hukuk Birimi**

Hukuk birimi, profesyonel futbol yapısının tüm hukuki boyutta ki işlerini (sözleşmeler, yaptırımlar, cezai işlemler, iç ve dış işler) organize ederek yöneten, denetleyen ve sorunlara çözüm üreten ve genelini avukatlardan oluşan bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu birim şu şekilde planlanmıştır.

- Hukuk Birim Şefi
- Hukuk Denetim Amiri (Mali Müşavir)
- Avukat (İş ve Evrak Takibi)
- Avukat (İç Hukuk İşlerinden Sorumlu)
- Avukat (Dış Hukuk İşlerinden Sorumlu)

- İdari Personel (İş ve Evrak Takibi)
- Stajyer (Hukuk fakültesi yüksek lisans mezunu)
- Stajyer (Hukuk fakültesi lisans mezunu)
- Stajyer (Hukuk fakültesi son sınıf öğrencisi)

#### **2.4.6 Organizasyon Birimi**

Organizasyon Birimi, düzenlenecek futbol vb. sportif veya sosyal organizasyon işlerini planlayacak, organize edecek, iç ve dış bağlantıları sağlayacak, işin saha dışıyla sorumlu olduğu kadar, saha içiyle de bağlantıları yürütmekle yetkili bir birimdir. Bu birimin organizasyon işleyişi ise aşağıda ki gibi olmalıdır.

- Organizasyon Şefi
- Organizasyon Asistanı (Evrak ve Organizasyon Takibi)
- Organizasyon Asistanı (Stajyer)
- Organizasyon Personeli (İç İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Dış İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Organizasyon Planlamalarından Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Akreditasyon İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Saha Takibinden Sorumlu)
- Organizasyon Asistanı (İş Takip, Yazışmalar, Ozalit vb. İşlerinden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.7 Stadyum ve Tesis Birimi**

Stadyum ve tesis birimi, profesyonel futbol takımının kullandığı stadyum ve tesisin organizasyonlarını ve işleyişini yöneten birimdir. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Birim Şefi
- Çevre Amiri

- Akreditasyon Amiri
- Tesis Amiri
- Tesis Koordinatörü
- Stadyum Amiri
- Stadyum Koordinatörü
- Birim Asistanı (Evrak ve Organizasyon Takibi)
- Birim Asistanı (Stajyer)
- Organizasyon Personeli (Tesis İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Stadyum İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Organizasyon Planlamalarından Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Akreditasyon İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Saha Takibinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (İdari İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Teknik İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Asistanı (İş Takip, Yazışmalar, Ozalit vb. İşlerinden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)

#### **2.4.8 Bilgi İşlem Birimi**

Bilgi İşlem Birimi, profesyonel futbol kulübünün elektrik ve elektronik ortamlarla birlikte grafiksel çalışmaların yürütüldüğü, işinde uzman kişilerden kurulması gereken teknik bir birimdir. Bunlar haricinde profesyonel futbol kulübünün, medya ve sosyal medya gibi iletişim mecralarının yönetilmesinde yetkindir. Bilgi İşlem Birimi çalışanları için şu sistematik yapıda olması gerekir.

- Bilgi İşlem Şefi

- Bilgi İşlem Uzmanı
- Bilgisayar Mühendisi
- Web Portal Yazılımcısı
- Grafiker (2 Personel)
- Elektrik Teknisyeni
- Elektronik Teknisyeni
- Sistem Personeli (İdari Otomasyon)
- Sistem Personeli (Teknik Otomasyon)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.9 Medya Birimi**

Medya birimi, profesyonel futbol yapısının tüm medya organlarında işin uzmanlarıyla iyi planlamalar doğrultusunda organizasyonu yöneten birimdir (Kuyucu 2014). Bu birimin organizasyonel yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Medya Amiri
- Medya Şefi
- Bilgisayar Mühendisi
- İletişim Uzmanı
- Halkla İlişkiler Uzmanı
- Medya Yönetmeni
- Kanal Yönetmeni
- Program Yönetmeni (3 Personel)
- Sosyal Medya Uzmanı
- Sosyal Medya Personeli (3 Personel)

- Metin Yazarı
- Web Portal Yazılımcısı
- Grafiker (2 Personel)
- Görüntü Yönetmeni
- Kameraman (3 Personel)
- Spiker (3 Personel)
- Fotoğrafçı (3 Personel)
- Elektrik Teknisyeni
- Elektronik Teknisyeni
- Sistem Personeli (İdari Otomasyon)
- Sistem Personeli (Teknik Otomasyon)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)

#### **2.4.10 İdari Birim**

İdari Birim, profesyonel futbol kulüp bünyesinde ki takımlarının idari işlerini, transfer işlemlerini yönetecek, resmi ve hazırlık müsabakalarda yetkili oldukları takımların başında idari yönetici olarak çıkacak personellerden oluşması gereken birimdir. Bu birimin organizasyonu yukarıda parantez içinde belirtilmiş takımlarda ki gibi birer personelle görevlendirilirken, bu çalışanların başına bu birimi ve organizasyonu yönetmesi için bir idari direktör bir idari şef olmalıdır. Ayrıca bazı idari yetkililer gerekli yeterliliğe ve aranan standartlara sahip stajyerlerden seçilebilir.

- İdari Direktör
- İdari Şef
- İdari Menajer
- İdari Personel



- İdari Asistan
- İdari Asistan (Stajyer)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.11 Teknik Birim**

Teknik Birim, profesyonel futbol yapısının teknik direktörlerini ve antrenör ekibini bünyesinde barındıran birimdir. Bu birim çalıştırdıkları futbol takımlarının teknik, taktik, fiziksel ve zihinsel gelişimlerinden sorumludur. İşinin büyük bir kısmı futbol sahası içinde olduğu kadar, saha dışında da takım ve sporcu yönetimi görevleri arasındadır. Bu birimin görev dağılımı projede şu şekilde belirlenmiştir.

- Futbol Direktörü
- Futbol Danışmanı
- Futbol Asistanı
- Teknik Direktör
- Teknik / Taktik Danışman
- Teknik / Taktik Asistan
- Mental Antrenör
- Teknik Antrenör
- Taktik Antrenör
- Kaleci Antrenörü
- Defans Antrenörü
- Merkez Antrenörü
- Ofans Antrenörü
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.12 Performans Birimi**

Performans Birimi, profesyonel futbol takım bünyesinde bulunan futbolcuların takımlarının genel, sporcularının da özel antrenmanlarla gelişimini sağlamakla yükümlü sertifikalı antrenör grubundan oluşması gereken bir birimdir. Performans antrenörleri

bağlı oldukları futbol takımlarının antrenman ve maçların öncesinde takımın fiziksel hazırlığını yaptırmakla, antrenman ve maç sonrası ise dinlendirme çalışmalarını yaptırmakla görevlidirler. Bu birimin görev dağılımı aşağıda ki gibi olmalıdır.

- Performans Birim Şefi (Performans Uzmanı - En Az Doktora Unvan Sahibi)
- Performans Antrenörü
- Performans Analizisti
- Konsantrasyon Antrenörü
- Kondisyon Antrenörü
- Fitness Antrenörü
- Koşu Antrenörü
- Güç Antrenörü
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer).

#### **2.4.13 Analiz Birimi**

Analiz Birimi, çeşitli analiz programları kullanarak, profesyonel futbol takımının genel analizlerini, takımın kendi sporcuların bireysel analizlerini, eğer varsa kiralık sporcuların bireysel analizlerini, rakip analizleri ve son olarak istatistiksel ölçümleri yapmakla sorumlu bir birimdir. Tüm bu analizleri ise ayrıntılar haricinde genel bir özet ile teknik ekibe en kısa ve anlaşılır şekilde sunmakla sorumludur. Bu biriminde futbolda eğitim açısından görsel algının öneminin büyük olduğu için geniş bir kadro ile çalışması gerekir. Ayrıca analiz birimi, futbol akademi analiz birimiyle bağlantılı şekilde çalışmalıdır. Bu birimin çalışma hiyerarşisi ise aşağıda ki gibi olmalıdır.

- Analiz Uzmanı (Şef)
- Sistem Analizisti
- Şef Analizist
- Analizist (2 Personel)
- Analiz Görüntü Sorumlusu
- Rakip Analizisti
- İstatistik Uzmanı

- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.14 Scouting Birimi**

Scouting Birimi, genel bir hedef sporcu data ağı oluşturmak haricinde, teknik ekipten alacağı rapor dahilinde, profesyonel futbol kulüp bünyesinde ki eksik mevki ve pozisyonları ihtiyaçları doğrultusunda ve data oluşturmak adına ulusal ve uluslararası müsabakaları takip ederek sporcu araştırması yapmakla yükümlü ekiptir. Bu biriminde sistematik ve düzenli şekilde çalışabilmesi için geniş bir kadroya ihtiyacı vardır. Bu birimin en koordineli çalışması gereken birim ise Analiz birimidir. Ayrıca bu birimin bir ana görevi de takip ettikleri takımlardan antrenör taraması yapması gerekir. Bu oluşturulacak datalar ise kulüp özelinde ileriye dönük değerlendirilmelidir. Bu birim sorumlu olduğu bu iş alanını en doğru ve sağlıklı şekilde yönetebilmesi için WyScout, InStat, Opta gibi uluslararası futbol pazarında güvenilirliği ve yeterliliği olan analiz ve scouting programlarını mutlaka kullanmalıdır. (2008 / 2009 sezonu itibariyle, günümüz futbolu olan 2018/2019 futbol sezonunu kapsayan süreç) Profesyonel futbol kulüp yapısı bünyesinde ki bu scouting ekibi kulübün futbol akademisinin scouting ekibiyle uzun vadeli transfer planlamalarında verimli işler ortaya çıkarmak için mutlaka güçlü ilişkiler ve bağlantılarla iş birliği içinde bulunmalıdırlar. Bu birimin çalışma kadrosu şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Şef Scout
- Scouting Danışmanı
- Scouting Asistanı (2 Stajyer)
- Scouting Sistem Analizisti
- Scouting Data Analizisti
- Scouting İdari Personeli
- Scouting Bölge Şefleri (En az 10 Bölge Şefi)
- Gönüllü Scouting Ağı
- Scouting Analizisti (İl İçi Hedef Sporculardan Sorumlu)

- Scouting Analizisti (Bölge İçi Hedef Sporculardan Sorumlu)
- Scouting Analizisti (Yurt İçi Hedef Sporculardan Sorumlu)
- Scouting Analizisti (Yurt Dışı Hedef Sporculardan Sorumlu)

#### **2.4.15 Transfer Birimi**

Transfer birimi, profesyonel futbol bünyesinde scouting biriminin yaptığı ön çalışmalar doğrultusunda teknik ekibin desteği ve verdiği onay ile yönetimden konan transfer hedefine (gelecek sporcu / gidecek sporcu) ulaşmak, karşı tarafta yer alan menajer, kulüp ve yöneticiler ile iletişime geçecek, süreci profesyonel boyutta yönetecek uzman kişilerden kurulu transfer işlerinden sorumlu ve yetkili birimdir. Bu birim çeşitli komiteler kurarak çalışacak şekilde planlanmıştır. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Birim Amiri (Spor Yöneticisi / Futbol Uzmanlığına Sahip)
- Spor Yöneticisi (Futbol Uzmanlığına Sahip)
- Transfer Şefi
- İdari Şef
- İdari Menajer (3 Personel)
- İdari Personel (4 Personel)
- İdari Asistan
- İdari Asistan (Stajyer)
- Mali Şef
- Mali Müşavir
- Ekonomi Risk Uzmanı
- Scout (Uzman 3 Personel)
- İletişim Uzmanı (3 Personel)

- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.16 Futbol Akademi Bağ Birimi**

Futbol Akademi Bağ Birimi, futbol akademilerinde ki genç sporcularına her anlamda rol model oluşturmakla sorumlu bir birimdir. Bu birimin diğerlerinden farkı, bu birimde çalışacak personeller haricinde profesyonel sporcularında bir eğitmen rolü üstlenmesidir. Bu görevlerden geneli profesyonel futbolcuların, akademi sporcularıyla birlikte yapacakları organizasyonlar, seminer programları, mevki ve pozisyon antrenmanları, özel bireysel çalışmalar vb. şeylerdir. Özellikle profesyonel futbolcuların bir diğer ana görevleri ise kendi imkanları ve çevrelerinin destekleri ile akademide ki ihtiyaç sahibi sporculara ve ailelerine maddi ve sosyal destekler sağlamaları, bunları yaparken de akademi yönetimi desteği ile gizliliği korumalarıdır. Sportif anlamda bir diğer iş alanı ortaklığı anlamında ise profesyonel futbol kulüp yapısındaki ve futbol akademi yapısındaki scouting görevini yürüten yetkililer, analiz antrenörleri, performans antrenörleri ve pozisyon antrenörleri teknik direktör ve danışmanların önderliğinde güçlü bir birliktelik sağlayarak kulüp organizasyonunun uzun vadeli hedeflerine destek amaçlı oyuncu yetiştiriciliği anlamında fonksiyonel çalışmalarda bulunmalıdırlar. Bu birimin çekirdek personel kadrosu ise aşağıdaki sıralandığı gibi şu şekilde olmalıdır.

- Genel Direktörü
- İdari Direktörü
- İdari Personel (İdari İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Organizasyon İşlerinden Sorumlu)
- Futbol Akademi Takım Koordinatörü (12 Stajyer)
- Futbol Okulları Koordinatörü (Stajyer)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.17 Eğitim Birimi**

Eğitim Birimi, profesyonel futbol kulüp yapısı bünyesindeki sporcuların eğitimlerinden sorumludur. Profesyonel futbol takım bünyesinde akademi sporcularına da eğitim

vermesi gereken görevli sözleşmeli öğretmen kadrosuyla, gelişim amaçlı tesis veya stadyum içerisinde ders vermesidir. Bunun içinde özel ders odaları dizayn edilecektir. Dersler görsel çalışmalar ile desteklenerek, akıcı ve kalıcı öğretim yöntemi izlenecektir. Burada ki en önemli eğitimler ise dil eğitimi üzerinedir. Takım içerisinde eğer yabancı uyruklu sporcular mevcutsa, ihtiyaçlar dahilinde bu sporculara Türkçe dil eğitimi verilirken, yerli sporculara ise takım içerisinde yer alan yabancı sporcuların ağırlıklı konuşabildikleri dil veya diller üzerine temel eğitim vererek iletişim sorununu büyük oranda ortadan kaldırarak, sağlıklı ve sosyal gel gelişime açık bir ortam oluşturmakla birlikte, belli başlı bilim, spor ve sanatsal dallar üzerine eğitim vererek, takım içi kültürel seviyeyi yukarı çıkartılması için çok önemli bir faktördür. Eğitim Biriminin kadrosu ise şu şekilde oluşmalıdır.

- Eğitim Direktörü
- Baş Öğretmen
- Türkçe Öğretmeni
- İngilizce Öğretmeni (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Öğretmeni)
- İspanyolca Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Almanca Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Fransızca Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- İtalyanca Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Rusça Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Arapça Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Sosyal Gelişim Eğitmeni (Zorunlu / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Bilim Öğretmeni (Zorunlu / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Spor Öğretmeni (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Öğretmeni)
- Antrenman Bilimi Uzmanı (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Antrenörü)
- Atletizm Öğretmeni (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Öğretmeni)
- Anatomi Öğretmeni (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Doktoru)
- Sağlık Öğretmeni (Zorunlu / Profesyonel Futbol Kulüp Doktoru)

- Sanat Tarihi Uzmanı (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Resim Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Müzik Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Tiyatro Öğretmeni (Seçmeli / Futbol Akademi Öğretmeni)
- Rehber Koordinatör (Stajyer)

#### **2.4.18 Sosyal Birim**

Sosyal Birim, profesyonel futbol takım bünyesinde ki sporcuların eğlenceli ve sosyal ortamlarda birlikte zaman geçirerek sinema, tiyatro, gezi, eğitsel oyunlar, ziyaretler, sportif aktiviteler ve sosyal faaliyetlerle sosyolojik gelişimlerini sağlamak, ekip birlikteliği ile takım olgularını, kişisel gelişimlerini ve insani değerlerini en iyi seviyeye çıkarması için oluşturulması gereken önemli bir birimdir. Bu birimin çalışma kadrosu ise işinde iyi kişilerle şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Sosyal İşler Direktörü
- Sosyal İşler İdari Şefi
- Sosyal İşler Eğitim Şefi
- Sosyal İşler Organizasyon Şefi
- Sosyal İşler Sorumlusu
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.19 Beslenme Birimi**

Beslenme Birimi, profesyonel futbol takımı seviyesinde ki sporcularının fiziksel gelişimlerine katkı sağlayacak menülerin çalışmasından, sporcuların fiziksel ölçümleri ile gelişimlerinden sorumlu bir ekiptir. Bu birim profesyonel seviye içinde teknik birim ve medikal birim ile en koordineli çalışması gereken iki birimden biri performans birimi diğeri ise içinde mutfak kadrosunu barındıran destek ekibidir. Bu ekibin gerekli yetkilileri takımların antrenör kadrolarıyla sporcuların güncel fiziksel durumlarını devamlı paylaşarak, fiziksel anlamda gelişime açık sağlıklı bir ortam oluşturmak adına çok önemlidir. Beslenme biriminde organizasyon yapısı şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Beslenme Uzmanı (Şef)
- Beslenme Uzmanı
- Diyetisyen
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.20 Medikal Birim**

Medikal Birim, profesyonel sporcularının ve antrenör kadrosunun fiziksel sağlık yönüyle ilgilidir. Bu birimin temel görevi tıbbi ve tedavi anlamında katkı sağlamak ve iyileşme süreçlerini en kısa zaman zarfına indirerek saha içinde sağlıklı bir ortam sağlamak üzerinedir. Medikal Birimin oluşumu ise alanında uzman sağlık personelleriyle planlanarak şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Sağlık Direktörü
- Uzman Spor Hekimi (2 Personel)
- Doktor
- Koruyucu Hekimlik
- Pratisyen Hekim / Asistan
- Diş Doktoru / Asistan
- Refleksiyoloji Uzmanı
- Masör (3)
- Fizyoterapist (3)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.21 Psikoloji Birimi**

Psikoloji Birimi, profesyonel futbolcu, antrenör ve eğitmen kadrosunun zihinsel sorunları ve gelişimleri üzerine çalışmalar yapan, saha içinde veya ikili ilişkilerde ortaya çıkan problemlerin uzamasını engellemek, kişisel gelişimin önünün açılmasını sağlamak adına önemli bir birimdir (Konter 2004). Günümüz futbolunda zihinsel anlamda birçok



problemin gözler önünde olduğunu ve kariyerler yaptığını bariz şekilde görmekteyiz. Bu sorunların alt kaynağı sporcuların altyapı eğitimleri sürecinde zihinsel destek almamış olmasıdır. Burada her ne kadar karakteristik özelliklerde önemli olsa da, zihinsel destekte bir o kadar önemlidir. Bunun için doğru sporcu profili için ilgili birim bu işleyişte kesinlikle olmalıdır.

- Uzman Spor Psikoloğu (Şef)
- Spor Psikoloğu
- Pedagog (Takım Bünyesinde ki Genç Sporcular İçin)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.4.22 Güvenlik Birimi**

Güvenlik Birimi, profesyonel futbol takımının bulunduğu tesisi, bina yapılarını, idari ve teknik kadrolarını, personellerini ve özellikle futbol takımlarının can güvenliğini sağlamak, çevresel tehlikelerden uzak tutulmasını sağlamaktır. Bu birimin personellerinin hayati derecede bir öneme sahip olması nedeniyle alanlarında uzman seviyesinde olmaları ehemmiyet gösterir. Bu birimin genel işleyişi şu organizasyon yapısına sahip olmalıdır.

- Şef Güvenlik
- Güvenlik Koordinatörü
- Güvenlik Amiri (Şef / Tesis İçi)
- Güvenlik Amiri (Şef / Tesis Dışı)
- Özel Güvenlik (En Az 20 Adet)
- Güvenlik (En Az 20 Güvenlik Personeli) (Futbol Akademisi İçin)
- Stajyer (Koordinasyon ve Ofis Organizasyonlarında) (3 Stajyer)

#### **2.4.23 Destek Birimi**

Destek Birimi, değişken birçok görevde personelden oluşur. Bunların içinde mutfak personelleri, temizlik personelleri, çevre personelleri vb. geniş bir kadro yapısına sahip

olması gerekir. Bu birimin ana görevlerinin başında, futbol akademisinin idari, teknik çalışanlarına, personellerine ve sporcuların sağlıklı bir ortam sağlamaktır. Bu birim aslında çeşitli alt başlıklara bölünebilecek kadar çeşitlilik ve çoğulluk göstermektedir. Bu alanlar başlıca çevre, temizlik, mutfak, malzeme ve ulaşım gibi sıralayabiliriz. Proje kapsamında bu birimin görev dağılımı şu şekilde olmalıdır. Bu alan tamamen hizmet amaçlı olduğu için stajyerler bu birim bünyesine kabul edilmez.

- Destek Birim Şefi
- Tesis Amiri
- Temizlik Amiri
- Tesis Temizlik Personelleri (En Az 10 Personel)
- Şef Aşçı
- Aşçılar (Şef Aşçı Harici En Az 3 Aşçı)
- Mutfak Servis Personelleri (En Az 4 Personel)
- Mutfak Temizlik Personelleri (En Az 4 Personel)
- Kamp Merkezi Temizlik Personelleri (En Az 4 Kişi)
- Çevre Personelleri (En Az 4 Kişi)

#### **2.4.24 Halk Birimi**

Bu birimde profesyonel futbol kulüp yapısında resmi medya platformlarıyla bağlantılı kulüp içi özel bağlantıyla erişim sağlanabilecek bir üye sistemi kurarak tüm taraftarlarını belli paketlerle sisteme dahil edebileceği yapı dizayn etmelidir. Sistem dizaynında her üye / taraftarın profili detaylı şekilde ana başlıklar ile oluşturulmalıdır. Sistem içinde yer alan 3 taraftar sınıfı kulüp içi sporcular, personeller, yöneticiler ve genel üyeler x1'den x15'e kadar yükselen oy puantajlarıyla aşağıda yer alan kulüp içi kararlarda sistem üzerinde oy hakkı ile karar verme sürecine dahil olmalıdırlar.

Bu sistem her kulüp özelinde TFF tarafından denetlenebilir olmalıdır.

- Başkanlık seçimleri (YönetimKadrolarıyla)
- Teknik direktör tercihleri

(Vizyon / Uygunluk / Kariyer Geçmişi / Hedef / Sistem / Potansiyeli / Marka Değeri / Maliyeti / Eğitim Seviyesi / Performansı)

▪ Futbolcu transfer tercihleri

(Pozisyon / Bedel Uygunluk / Kariyer Geçmişi / Potansiyeli / Marka Değeri / Potansiyeli / Toplam Maliyeti)

(Her Dönem 1 Transfer)

▪ Forma tasarım tercihleri (Marka / Tasarım / Dizayn / Kumaş / Bedel)

▪ Stadyum dizayn tercihleri (Konum / Dizayn / Plan / İçerik / Maliyet)

▪ Sezonluk kadro oylaması

(11 Sporcu Üzerinden Değerlendirme) • Prim Ödülü

▪ Sezonluk gol oylaması (İlk 10) • Prim

▪ Sezonluk asist oylaması (İlk 10) • Prim

▪ Sezonluk kurtuluş oylaması (İlk 10) • Prim

▪ Birim başkan oylaması (Yönetimiyle)

▪ Dernek / Vakıf başkan oylaması

Kulüp dışı üyeler / taraftarlar için belirlenecek 4 ayrı sınıfa ait kartla 1 / 3 / 6 / 12 aylık bedel ödeme planlarında çeşitli indirim ve imkanlar sağlanacaktır.

1.Paket ; En yüksek bedele (x4 Oy Puan Hakkı)

2.Paket ; Ortalama bedele (x3 Oy Puan Hakkı)

3.Paket ; En düşük bedele (x2 Oy Puan Hakkı)

4.Paket ise bedelsiz olarak belirlenecektir. (x1 Oy Puan Hakkı)

(Kampanyasız / İndirimsiz Paket)

• Dönem içerisinde kulüp bünyesinde görev alan kişiler premium pakete dahil olmakla birlikte kulüp içi hizmetlerinden dolayı bir bedelle karşılaşmayacaktır.

Oylama sıralaması diğer üst seviyelerde ise şu şekilde planlanacaktır.

- Kurullarda başkanlık yapanlar ; x15 oy puan hakkı
- Kurullarda as başkanlık yapanlar ; x14 oy puan hakkı
- Kurullarda yöneticilik yapanlar ; x13 oy puan hakkı
- Kurullarda görev alan personeller ; x12 oy puan hakkı

- Kulüp üyeliğine sahip olanlar ; x11 oy puan hakkı
  - Profesyonel birimlerde yöneticilik yapanlar ; x10 oy puan hakkı
  - Profesyonel birimlerde sporculuk yapanlar ; x9 oy puan hakkı
  - Profesyonel birimlerde görev alan personeller ; x8 oy puan hakkı
  - Futbol akademi birimlerinde yöneticilik yapanlar ; x9 oy puan hakkı
  - Futbol akademi birimlerinde sporculuk yapanlar ; x5 oy puan hakkı
  - Futbol akademi birimlerinde görev alan personeller ; x7 oy puan hakkı
- yukarıda belirtilmiş tüm seçimlerde bu derecelendirmeye planlanmıştır. Böylece hem bir kıdemleme hemde demokratik bir sistem ortaya konmuş olacaktır.

Bu birimin organizasyon yapısı ise şu planda kurulmuştur.

- Halk Birim Direktörü
- Halk Birim Şefi
- Tribün Direktörü
- Tribün Şefi
- Tribün Amiri
- Taraftar Grupları Direktörü
- Taraftar Grup Lideri (3 Personel)
- İdari Astan (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (İdari İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Plan ve Sistemden Sorumlu)
- İdari Personel (Organizasyon İşlerinden Sorumlu)

## **2.5 FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON PROJESİ**

Futbolda altyapı eğitiminde, akademi organizasyonun önemli bir rolü vardır. Özellikle profesyonel futbol kulüplerinin zorlu ekonomik şartlarda altyapısından genç futbolcu yetiştirip, bu futbolcusundan hem sportif fayda hem de maddi fayda sağlaması gerekir.

Bunun içinde altyapısında doğru organizasyonla çalışan işlevsel bir yapı kurmak zorundadırlar. Bu akademi bünyesinde bir çocuk veya gençlik çağında ki futbolcunun en iyi şekilde yetişebilmesi ve futbola entegrasyonu için, bulunduğu kulübün akademisinin belli kriterlere ve yeterliliklere sahip olması yanında doğru bir organizasyon ile yönetilmesi gerekir (Samur 2013). Bu akademi bünyesinde yetişen profesyonel futbolcu adayı çocuğun futbol eğitimi haricinde psikolojik, sosyolojik, okul eğitimi vb. bir çok destek alması gerekir. Bu destekleri sağlayacak yapı için doğru bir organizasyon kurulumu şarttır. Doğru organizasyonun kurulması için, birbirleriyle bağlantılı birimlerin oluşturulması ve bu birimlerin gerekli eğitimlerden ve sertifikasyon programlardan geçmiş, geniş personel kadrolara sahip olması gerekir (Ongan ve Demiröz 2010). Bu organizasyonun kurulması için gerekli birimler yukarıdan aşağıya doğru tanımlamaları ile birlikte sıralanmıştır.

### **2.5.1 Yönetim Birimi**

Yönetim Birimi, profesyonel bir futbol akademisinde en az personel sayısından oluşmakla birlikte, işleyişi sağlayan en yetkili kişilerden oluşan üst birimdir. Bu birim temel olarak profesyonel futbol takımının yönetiminde akademiden sorumlu bir yöneticiye yok ise sportif işleyişinden sorumlu sportif direktöre eğer kulüp bünyesinde böyle bir üst yetkili görevde biri yok ise futbol organizasyonunun başında ki kişi olan futbol direktörlüğü makamında ki üst yetkiliye bağlıdır. Akademi seviyesine inildiğinde ise bu kurumun görev dağılımı aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Futbol Akademi Direktörü
- Futbol Akademi İdari Direktörü / İdari Asistan
- Futbol Akademi Teknik Direktörü / Teknik Asistan
- Genel Sekreter
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.2 İdari İşler Birimi**

Futbol akademisinde, idari anlamda en yetkili ve işin T.F.F. diğer resmi kurumlar ve diğer futbol akademileri ile bağlantıları sağlayan, akademinin idari, teknik, organizasyon, mali anlamda yönetsel resmi işlemlerini yürüten bir birimdir. Bu birimin yoğun bir işleyişi olduğu için gerekli yeterlilikte personellerden kurulu geniş bir

çalışma ekibine ihtiyacı vardır. Bu birim içinde ki organizasyon yapılanması ise aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Futbol Akademi Müdürü
- Futbol Akademi İdari Şefi
- Futbol Akademi İdari İşler Asistanı (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (Profesyonel Takımla Bağlantılı Personel)
- İdari Personel (İdari İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Organizasyon İşlerinden Sorumlu)
- İdari Personel (Dış İlişkilerden Sorumlu)
- İdari Personel (Teknik İşlerden Sorumlu – TFF, Kulüp İlişkileri ve Transfer)
- İdari Personel (Turizm ve Seyahat İşlerden Sorumlu)
- İdari Asistan (Arşiv, Ulaşım, Belge, Ozalit vb. İşlerden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.3 AR-GE Birimi**

AR-GE birimi, profesyonel futbol birimlerinin futbol akademilerinde, akademik boyutun eksikleri veya ihtiyaçları doğrultusunda yapılacak araştırmalar sonucu gelişimi ile futbol akademisinin daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmayı görev edinen bir birimdir. Bu birim kendi içinde geliştirdikleri içsel plan ve projeler ile birim, akademi ve hatta kulüp dışından alacakları destekleride kendi içerisinde değerlendirebilir. Bu birimin yaptıkları araştırma sonucu yaptıkları gelişim ve iyileştirme projelerini standart bir formatta hazırlayarak, hiyerarşik düzlemde hazırladıkları dosyayı ilk önce futbol akademi yönetimine sunar. Eğer bu dosya buradan onay alırsa bunu futbol direktörlüğüne sunar. Buradanda geçerli onay alınırsa bu dosya kulüp yönetim kuruluna sunulur. Son boyutta da bu onay ve imza alınırsa bir sonra ki futbol sezonunda hayata geçirilmek üzere futbol akademi bünyesinde sağlanacak mali kaynak ile en hızlı şekilde altyapı ve projesel çalışmaları hayata geçirilir. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu kadro üzerinden planlanmıştır.

- AR-GE Müdürü

- AR-GE Koordinatörü
- AR-GE Şefi
- Spor Yönetimi Uzmanı
- (Spor yönetimi alanında yüksek tahsil diplomalı) (En az doktora unvan sahibi)
- Spor Yöneticisi (3 Futbol uzmanlığı alanında)
- İdari Astan (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (2 Bilgisayar Mühendisi)
- İdari Personel (Halkla İlişkiler Uzmanı)
- İdari Personel (Mimar)
- İdari Personel (Tasarımcı)
- İdari Personel (2 Grafiker)
- İdari Personel (Sağlık Uzmanı)
- İdari İşler Asistanı (Arşiv, Ulaşım, Belge, Ozalit vb. İşlerden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.5.4 Finans Birimi**

Finans birimi, futbol akademi birimlerinde yönetim kuruluyla organik bağa sahip şekilde bir disiplin içerisinde çalışan, futbol akademisi organizasyonel yapısının işleyişinde ekonomik giriş ve çıkışlarını yöneten, kontrol eden ve denetleyen işin ekonomik yapısını sözleşmeler, gereklilikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda finanse eden kulübün ekonomik çıkarlarını korumayı da ana görev eden ve buna göre işleyişini belirleyen birimdir. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekildedir.

- Finans Müdürü
- Finans Şefi (Mali Müşavir)
- Finans Asistanı (İş ve Evrak Takibi)
- İdari Personel (Mali İç İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali Dış İşlerden Sorumlu)
- İdari Personel (Mali Organizasyon İşlerinden Sorumlu)

### **2.5.5 Hukuk Birimi**

Hukuk birimi, futbol akademi yapısının tüm hukuki boyutta ki işlerini (sözleşmeler, yaptırımlar, cezai işlemler, iç ve dış işler) organize ederek yöneten, denetleyen ve sorunlara çözüm üreten ve genelini avukatlardan oluşan bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu birim şu şekilde planlanmıştır.

- Hukuk Birim Şefi
- Hukuk Denetim Amiri (Mali Müşavir)
- Avukat (İş ve Evrak Takibi)
- Avukat (İç Hukuk İşlerinden Sorumlu)
- Avukat (Dış Hukuk İşlerinden Sorumlu)
- İdari Personel (İş ve Evrak Takibi)
- Stajyer (Hukuk fakültesi yüksek lisans mezunu)
- Stajyer (Hukuk fakültesi lisans mezunu)
- Stajyer (Hukuk fakültesi son sınıf öğrencisi)

### **2.5.6 Organizasyon Birimi**

Organizasyon Birimi, Futbol Akademisi için düzenlenecek futbol vb. sportif veya sosyal organizasyon işlerini planlayacak, organize edecek, iç ve dış bağlantıları sağlayacak, işin saha dışıyla sorumlu olduğu kadar, saha içiyle de bağlantıları yürütecek geniş kapsamlı bir birimdir. Bu birimin organizasyon işleyişi ise aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Organizasyon Şefi
- Organizasyon Asistanı (Evrak ve Organizasyon Takibi)
- Organizasyon Personeli (İç İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Dış İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Organizasyon Planlamalarından Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Saha Takibinden Sorumlu)
- Organizasyon Asistanı (Takip, Yazışmalar, Ozalit vb. İşlerden Sorumlusu)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)



### **2.5.7 Tesis Birimi**

Tesis birimi, futbol akademi takımlarının kullandığı stadyum ve tesisin organizasyonlarını ve işleyişini yöneten birimdir. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Birim Şefi
- Çevre Amiri
- Akreditasyon Amiri
- Tesis Amiri
- Tesis Koordinatörü
- Maç Koordinatörü
- Birim Asistanı (Evrak ve Organizasyon Takibi)
- Birim Asistanı (Stajyer)
- Organizasyon Personeli (Tesis İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Maç İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Organizasyon Planlamalarından Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Akreditasyon İşlerinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Saha Takibinden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (İdari İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Personeli (Teknik İşlerden Sorumlu)
- Organizasyon Asistanı (İş Takip, Yazışmalar, Ozalit vb. İşlerinden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)

### **2.5.8 Bilgi İşlem Birimi**

Bilgi İşlem Birimi, bir futbol akademisinin elektrik ve elektronik ortamlarla birlikte grafiksel çalışmaların yürütüldüğü, işinde uzman kişilerden kurulması gereken teknik bir birimdir. Bilgi İşlem Birimi şu sistematik yapıda olması gerekir.

- Bilgi İşlem Şefi
- Bilgi İşlem Uzmanı
- Bilgisayar Mühendisi
- Grafiker (2 Personel)
- Elektrik Teknisyeni
- Elektronik Teknisyeni
- Sistem Personeli (İdari Otomasyon)
- Sistem Personeli (Teknik Otomasyon)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.9 Medya Birimi**

Medya birimi, profesyonel futbol yapısıyla ve üst yönetimiyle çalışacak tüm medya organlarında işin uzmanlarıyla iyi planlamalar doğrultusunda organizasyon birimidir. Bu birimin organizasyonel yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Medya Akademi Amiri
- Medya Akademi Şefi
- Bilgisayar Mühendisi
- İletişim Uzmanı
- Halkla İlişkiler Uzmanı
- Medya Akademi Yönetmeni
- Kanal Akademi Yönetmeni
- Program Yönetmeni (3 Personel)

- Akademi Kanal Yönetmeni (Farklı Frekans İçin 4 Personel)
- Sosyal Medya Uzmanı
- Sosyal Medya Personeli (3 Personel)
- Metin Yazarı
- Web Portal Yazılımcısı
- Grafiker (2 Personel)
- Görüntü Yönetmeni
- Kameraman (6 Personel)
- Spiker (6 Personel)
- Fotoğrafçı (3 Personel)
- Elektrik Teknisyeni
- Elektronik Teknisyeni
- Sistem Personeli (İdari Otomasyon)
- Sistem Personeli (Teknik Otomasyon)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)

#### **2.5.10 İdari Birim**

İdari Birim, futbol akademisi bünyesinde ki takımlarının (U21 / Rezerv & U19 & U17 & U16 & U15 & U14 & U13 & U12 & U11 & U10 & U9 & U8) idari işlerini, transfer işlemlerini yönetecek, resmi ve hazırlık müsabakalarda yetkili oldukları takımların başında idari yönetici olarak çıkacak personellerden oluşması gereken birimdir. Bu birimde fikstürleri sezon planlamalarında çakışmayan yaş gruplarında, birden fazla takımdan yetkili idari personellerde olabilir. Ayrıca bu idari personeller takımlarının teknik çalışanlarını veli ve menajer vb. kişilerle muhatap etmeden bu ilişkileri tamamen yönetmekle mesuldür. Bu birimin organizasyonu yukarıda parantez içinde belirtilmiş takımlarda ki gibi birer personelle görevlendirilirken, bu çalışanların başına bu birimi ve

organizasyonu yönetmesi için bir idari şef olmalıdır. Ayrıca U8, U9, U10, U11 ve U12 yaş grubu futbol takımlarının idari yetkilileri gerekli yeterliliğe ve aranan standartlara sahip stajyerlerden seçilebilir. Fakat imkanlar dahilinde bu yaş kategorilerinin idari direktörleri dışsal olumsuz etkenleri bertaraf edip, teknik birimlerin işlerini kolaylaştıracak sağlıklı ortamlardan oluşturulması için alanında yetkin ve hatta uzman kişilerden seçilmelidir.

- Futbol Akademi 11 Futbol Takım İdari Direktörü / 11 İdari Asistanı (Stajyer)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.11 Teknik Birim**

Teknik Birim, akademi bünyesinde ki futbol takımlarının teknik direktörlerini ve antrenör kadrosunu bünyesinde barındıran birimdir. Bu birim çalıştırdıkları futbol takımlarının teknik ve fiziksel gelişimlerinden sorumludur. İşinin büyük bir kısmı futbol sahası içinde olduğu kadar, saha dışında da takım ve sporcu yönetimi görevleri arasındadır. Bu birimin görev dağılımı projede aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Teknik Birim Şefi
- Teknik Danışman
- Futbol Akademi Takım Teknik Direktörü (12 Teknik Direktör)
- Futbol Akademi Takım Antrenörü (12 Antrenör)
- Futbol Akademi Takım Kaleci Antrenörü (12 Kaleci Antrenörü)
- Defans Antrenörü (U21 & U14 Yaş Grubu Arası F.T.'larından Sorumlu)
- Defans Antrenörü (U13 & U8 Yaş Grubu Arası F.T.'lerinden Sorumlu)
- Merkez Antrenörü (U21 & U14 Yaş Grubu Arası F.T.'lerinden Sorumlu)
- Merkez Antrenörü (U13 & U8 Yaş Grubu Arası F.T.'lerinden Sorumlu)
- Ofans Antrenörü (U21 & U14 Yaş Grubu Arası F.T.'lerinden Sorumlu)
- Ofans Antrenörü (U13 & U8 Yaş Grubu Arası F.T.'lerinden Sorumlu)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.12 Performans Birimi**

Performans Birimi, futbol akademisi sporcularının üzerinden futbol takımlarının genel özel antrenmanlarla gelişimini sağlamakla yükümlü sertifikalı antrenör grubundan oluşması gereken bir birimdir. Performans antrenörleri bağlı oldukları futbol takımlarının antrenman ve maçların öncesinde takımın fiziksel hazırlığını yaptırmakla, antrenman ve maç sonrası rejenerasyon çalışmalarını yaptırmakla görevlidirler. U13 Futbol takımı ve üst yaş grubunun sorumluları performans antrenörü, U12 yaş grubu futbol takımı ve alt yaş grubunun sorumluları özel koşu antrenörleridir. Bu birimin görev dağılımı aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Performans Birim Şefi (Performans Uzmanı / En Az Doktora Unvan Sahibi)
- Futbol Akademi Takımı Performans Antrenörü (8 Antrenör)
- Futbol Akademi Takımı Koşu Antrenörü (4 Antrenör)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.13 Analiz Birimi**

Analiz Birimi, futbol akademisi bünyesinde ki takımların kendi analizlerini, sporcuların bireysel analizlerini, akademi dışından takip edilen sporcuların bireysel analizlerini, rakip analizleri ve son olarak istatistiksel ölçümleri yapmakla sorumlu bir birimdir. Bu biriminde futbolda eğitim açısından görsel algının öneminin büyük olduğu için geniş bir kadro ile çalışması gerekir. Bu birimin çalışma hiyerarşisi ise aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Analiz Uzmanı (Şef)
- Futbol Akademi Analiz Antrenörü (12 Analiz Antrenörü)
- Futbol Akademi Analizisti (12 Analizist)
- Analiz Görüntü Sorumlusu (R. & U14 Yaş Grubu Arası F.T. Sorumlusu)
- Rakip Analizisti (5 Rakip Analizisti)
- Scouting Analizisti (4 Scouting Analizisti)

### **2.5.14 Scouting Birimi**

Scouting Birimi, akademi bünyesinde ki futbol takımlarının ihtiyaçları doğrultusunda ve data oluşturmak adına ulusal ve uluslararası müsabakaları takip ederek sporcu

araştırması yapmakla yükümlü ekiptir. Bu biriminde sistematik ve düzenli şekilde çalışabilmesi için geniş bir kadroya ihtiyacı vardır (Donuk 2008). Bu birimin en koordineli çalışması gereken birim ise Analiz birimidir. Ayrıca bu birimin bir ana görevi ise takip ettikleri takımlardan antrenör taraması yapması gerekir. Bu oluşturulacak dataolar ise kulüp kapsamında ileriye dönük değerlendirilmelidir. Bu birimin çalışma kadrosu şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Şef Scout / Scouting Asistanı
- Scouting Bölge Şefleri (En az 7 Bölge)
- Futbol Akademi Kategori Scout Antrenörü (12 + 1 Scout)

### **2.5.15 Transfer Birimi**

Transfer birimi, futbol akademi bünyesinde scouting biriminin yaptığı ön çalışmalar doğrultusunda teknik ekibin desteği ve verdiği onay ile yönetimden konan transfer hedefine (gelecek sporcu / gidecek sporcu) ulaşmak, karşı tarafta yer alan menajer, temsilci, aile, okul, sosyal çevre, kulüp ve yöneticiler ile iletişime geçecek, süreci profesyonel boyutta yönetecek uzman kişilerden kurulu transfer işlerinden sorumlu ve yetkili birimdir. Bu birim çeşitli komiteler kurarak çalışacak şekilde planlanmıştır. Bu birimin organizasyon yapısı ise şu şekilde planlanmıştır.

- Birim Amiri (Spor Yöneticisi / Futbol Uzmanlığına Sahip)
- Spor Yöneticisi (Futbol Uzmanlığına Sahip)
- Transfer Şefi
- İdari Şef
- İdari Menajer (3 Personel)
- İdari Personel (4 Personel)
- İdari Asistan
- İdari Asistan (Stajyer)
- Mali Şef

- Mali Müşavir
- Ekonomi Risk Uzmanı
- Scout (Uzman) (3 Personel)
- İletişim Uzmanı (3 Personel)
- Spor Psikoloğu
- Pedagog (2 Personel)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.16 Futbol Okulları Birimi**

Futbol Okulları birimi, akademinin iki ana görevi vardır. Bunlardan biri bağlı oldukları futbol akademisine, düzenledikleri ve komuta ettikleri futbol okullarından sporcu kazandırmaktır. Bir diğer ana görevleri ise bağlı oldukları futbol akademisine maddi kazanç sağlamaktır. Futbol Okulları Biriminin kendi idari ve teknik kadrosuna sahip olması gerekir. Bu ekip şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Futbol Okulları Genel Direktörü
- Futbol Okulları İdari Direktörü
- Futbol Okulları İdari Personeli (İdari İşlerden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Mali İşlerden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Organizasyon İşlerinden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Tesis İşlerinden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Malzeme İşlerinden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Data İşlerden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Merkezi İşlerden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Sistem Sorumlusu)
- Futbol Okulları İdari Personeli (Data İşlerinden Sorumlu)
- Futbol Okulları İdari Bölge Şefi (6 Şef)
- Futbol Okulları Scouting Bölge Şefi (6 Şef)

- Futbol Okulları Teknik Direktörü
- Futbol Okulları Şef Antrenörü
- Futbol Okulları Antrenörleri (En Az 6 Antrenör)
- Futbol Okulları Kaleci Antrenörleri (En Az 3 Antrenör)
- Futbol Okulları Doktoru
- Futbol Okulları Masörü (En Az 3 Masör)
- Futbol Okulları Malzemecisi (En Az 2 Malzemeci)
- Asistan (Stajyer) (En az 5 Stajyer)

### **2.5.17 Eğitim Birimi**

Eğitim Birimi, futbol akademisinin sporcularının eğitimlerinden sorumludur. Bu sorumluluk akademi sporcularının okullarında ki derslerinin ve davranışlarının güncel durumu haricinde akademi bünyesinde görevli sözleşmeli öğretmen kadrosuyla, sporcuların okul eğitimlerini destekleme amaçlı tesis bünyesinde ders vermesidir. Bunun içinde futbol akademisinde özel ders odaları dizayn edilecektir. Dersler görsel çalışmalar ile desteklenerek, akıcı ve kalıcı öğretim yöntemi izlenecektir. Bu birim ileride devlet destekli futbol akademilerinde Milli Eğitim Bakanlığı onaylı futbol kolejlerinin açılmasına izin verildiği takdirde bu oluşumun ön ve temel hazırlığıdır. Eğitim Biriminin kadrosu ise şu şekilde oluşmalıdır.

- Eğitim Direktörü / Müdür
- Baş Öğretmen (2 - 13 Yaş Altı ve 13 Yaş Üstü)
- Türkçe / Edebiyat Öğretmeni (2)
- İngilizce Öğretmeni (2)
- İspanyolca Öğretmeni (2)
- Almanca Öğretmeni (2)
- Fransızca Öğretmeni (2)
- Rusça Öğretmeni (2)
- Arapça Öğretmeni (2)
- Japonca Öğretmeni (2)



- Çince Öğretmeni (2)
- Matematik Öğretmeni (2)
- Geometri Öğretmeni (2)
- Fizik Öğretmeni (2)
- Coğrafya Öğretmeni (2)
- Tarih Öğretmeni (2)
- Sosyal Gelişim Eğitmeni (2)
- Bilim Öğretmeni (2)
- Spor Öğretmeni (2)
- Antrenman Bilimi Uzmanı (2)
- Atletizm Öğretmeni (2)
- Anatomi Öğretmeni (2)
- Sağlık Öğretmeni (2)
- Sanat Tarihi Uzmanı (2)
- Resim Öğretmeni (2)
- Müzik Öğretmeni (2)
- Tiyatro Öğretmeni (2)
- Rehber Öğretmeni (2)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.18 Sosyal Birim**

Sosyal Birim, futbol akademisindeki sporcuların eğlenceli ve sosyal ortamlarda birlikte zaman geçirerek sinema, tiyatro, gezi, eğitsel oyunlar, ziyaretler, sportif aktiviteler ve sosyal faaliyetlerle sosyolojik gelişimlerini sağlamak, ekip birlikteliği ile takım olgularını, kişisel gelişimlerini ve insani değerlerini en iyi seviyeye çıkarması için oluşturulması gereken önemli bir birimdir. Bu birimin çalışma kadrosu ise işinde iyi gerekli yetkinliklere sahip ve hatta uzman kişilerle şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Sosyal İşler Direktörü

- Sosyal İşler İdari Şefi / Eğitim Şefi / Organizasyon Şefi
- Spor Psikoloğu (2 Personel)
- Pedagog (4 Personel)
- Sosyal İşler Sorumlusu (U21 & U19 & U17 Futbol Takımları)
- Sosyal İşler Sorumlusu (U16 & U15 & U14 Futbol Takımları)
- Sosyal İşler Sorumlusu (U13 & U12 & U11 Futbol Takımları)
- Sosyal İşler Sorumlusu (U10 & U9 & U8 Futbol Takımları)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.19 Beslenme Birimi**

Beslenme Birimi, futbol akademisi sporcularının fiziksel gelişimlerine katkı sağlayacak yaş grubuna göre akademi bünyesinde hazırlanacak menülerin çalışmasından, sporcuların fiziksel ölçümleri ile gelişimlerinden sorumlu bir ekiptir. Bu ekibi akademi içinde en koordineli çalışması gereken iki birimden biri performans birimi diğeri ise içinde mutfak kadrosunu barındıran destek ekibidir. Bu ekibin gerekli yetkilileri takımların antrenör kadrolarıyla sporcuların güncel fiziksel durumlarını devamlı paylaşarak, fiziksel anlamda gelişime açık sağlıklı bir ortam oluşturmak adına çok önemlidir. Beslenme biriminin de organizasyon yapısı şu şekilde oluşturulmalıdır.

- Beslenme Uzmanı (Şef)
- Beslenme Uzmanı (4 Beslenme Uzmanı)
- Diyetisyen (4 Diyetisyen)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.20 Medikal Birimi**

Medikal Birim, akademi sporcularının ve antrenör kadrosunun fiziksel sağlık yönüyle ilgilidir. Bu birimin temel görevi tıbbi ve tedavi anlamında katkı sağlamak ve iyileşme süreçlerini en kısa zaman zarfına indirerek saha içinde sağlıklı bir ortam sağlamak üzerinedir. Medikal Birimin oluşumu ise şu şekilde olmalıdır.

- Sağlık Direktörü
- Uzman Doktor

- Spor Hekimi
- Doktor (4 + 1 Doktor / Farklı Kategoriler İçin)
- Koruyucu Hekimlik
- Pratisyen Hekim
- Diş Doktoru (Uzman)
- Diş Doktoru
- Diş Doktoru Asistanı
- Refleksiyoloji Uzmanı
- Masör & Fizyoterapist (U21 / Rezerv Futbol Takımı)
- Masör (11 Masör)
- Fizyoterapist (11 Fizyoterapist)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

#### **2.5.21 Psikoloji Birimi**

Psikoloji Birimi, futbol akademisi sporcularının ve antrenörlerinin zihinsel sorunları üzerine çalışmalar yapan, saha içinde veya ikili ilişkilerde ortaya çıkan problemlerin uzamasını engellemek, kişisel gelişimin önünün açılmasını sağlamak adına önemli bir birimdir. Günümüz futbolunda zihinsel anlamda bir çok problemin gözler önünde olduğunu ve kariyerler yaptığını bariz şekilde görmekteyiz. Bu sorunların alt kaynağı sporcuların altyapı eğitimleri sürecinde zihinsel destek almamış olmasıdır. Burada her ne kadar karakteristik özelliklerde önemli olsa da, zihinsel destekte bir o kadar önemlidir. Bunun için doğru sporcu yetiştirmek için bu birim futbol akademilerine bu işleyişte entegre edilmelidir.

- Uzman Spor Psikoloğu (Şef)
- Spor Psikoloğu (3 Spor Psikoloğu / Farklı Kategoriler İçin)
- Pedagog (3 Pedagog / Uzmanlıklarına Göre Farklı Kategoriler İçin)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

### **2.5.22 Güvenlik Birimi**

Güvenlik Birimi, görevi futbol akademisinin bulunduğu tesisi, bina yapılarını, idari ve teknik kadrolarını, personellerini ve özellikle futbol takımlarının can güvenliğini sağlamak, çevresel tehlikelerden uzak tutulmasını ve hatta birim başında ki uzman yetkili yöneticiler tarafından yöneticilere, idarecilere, antrenörlere ve genç sporculara çevresel faktörlere karşı eğitim sağlamaktır. Bu birimin genel işleyişi şu organizasyon yapısına sahip olmalıdır.

- Şef Güvenlik
- Güvenlik Koordinatörü
- Güvenlik Amiri (Şef / Tesis İçi)
- Güvenlik Amiri (Şef / Tesis Dışı)
- Özel Güvenlik (En Az 20 Adet)
- Güvenlik (Her Takım İçin 2 Toplamda 22 Güvenlik)

### **2.5.23 Destek Birimi**

Destek Birimi, değişken birçok görevde personelden oluşur. Bunların içinde mutfak personelleri, temizlik personelleri, çevre personelleri vb. geniş bir kadro yapısına sahip olması gerekir. Bu birimin ana görevlerinin başında, futbol akademisinin idari, teknik çalışanlarına, personellerine ve sporcuların sağlıklı bir ortam sağlamaktır. Bu birim aslında çeşitli alt başlıklara bölünebilecek kadar çeşitlilik ve çoğulluk göstermektedir. Bu alanlar başlıca çevre, temizlik, mutfak, malzeme ve ulaşım gibi sıralayabiliriz. Proje kapsamında bu birimin görev dağılımı şu şekilde olmalıdır. Bu alan tamamen hizmet amaçlı olduğu için stajyerler bu birim bünyesine kabul edilmez.

- Destek Birim Şefi
- Tesis Amiri
- Temizlik Amiri
- Tesis Temizlik Personelleri (En Az 10 Personel)
- Şef Aşçı
- Aşçılar (Şef Aşçı Harici En Az 3 Aşçı)

- Mutfak Servis Personelleri (En Az 4 Personel)
- Mutfak Temizlik Personelleri (En Az 4 Personel)
- Kamp Merkezi Temizlik Personelleri (En Az 4 Kişi)
- Çevre Personelleri (En Az 4 Kişi)

#### **2.5.24 Veli Birimi**

Bu birimde futbol akademi yapısıyla bağlantılı kulüp içi aktif genç sporcuların velileri (her sporcu için en az 1 en çok 2 veli kabul görecektir.) üzerinden kurulacak bir üye sistemi ile bir ahaliyet ortamı kurulmalıdır. Sistem dizaynında her veli profili detaylı şekilde ana başlıklar ile oluşturulmalıdır. Sistem içinde yer alan veliler futbol akademisi bünyesinde her ay her yaş kategorisinde eğitici seminerlerle birlikte toplu ve özel toplantılar tertip edilmelidir. Ayrıca her sezon içinde belirlenecek geçiş dönemlerinde veliler tarafından gönüllü projesel ve mali destekler için mülakatlar yapılmalıdır. Veliler tarafından sunulacak projeler öncelik olarak futbol akademisi AR-GE biriminde inceleme ve düzenlemeler ile futbol akademi yönetim birimine birimine sunulularak uygun görülen projeler futbol direktörlüğü onayı ile yönetim onayını ve imzasını aldıktan sonra bir sonra ki sezon için altyapı çalışmaları ile planlamalarıyla organizasyonel girişimleri başlatılarak en kısa süre içinde sonuçlandırılmalıdır. Bu birim kapsamında kurulacak futbol akademi finans birimine bağlı bir fon ile veli bağışlarıyla kulüp futbol akademisinin eksik ve ihtiyaçlarına yönelik önceliklerinden başlanarak desteklenmesi eğer eksik ve ihtiyaçlar yok ise AR-GE biriminin akademik gelişim çalışmalarına aktarılması planlanmıştır.

Bu birimin organizasyonel yapısı ise şu şekilde planlanmalıdır.

- Futbol Akademi Veli Birim Direktörü
- Futbol Akademi Veli Birim Koordinatörü
- Futbol Akademi Veli Birim Şefi
- Rezerv / Pilot Futbol Takım Veli Lideri (Gönüllü)
- 11 Futbol Takımı İçin 11 Veli Lideri (11 Gönüllü)
- Futbol Okulları (Merkez Tesis) Veli Direktörü (Gönüllü)
- Futbol Okulları Veli Koordinatörü (Gönüllü)

- Futbol Okulları Veli Şefi (Gönüllü)
- Asistan (Stajyer) (En az 3 Stajyer)

## **2.6 PROJE KURUMSALLIĞININ OPSİYONLARI**

Yukarıda görüldüğü üzere yüksek lisans tezimiz üzerinden tasarladığımız organizasyon şemaları ve açıklamaları haricinde kulüplerin durumları, süreç içerisindeki değişkenlikler, şartlara göre belli çizgilerden taşmamak kaydıyla fonksiyonel bazı benzer organizasyon planlamaları yapılabilir. Bu kapsamda şahsım tarafından geçmiş tarihlerde hazırlanan benzeri profesyonel futbol kulüp organizasyonu şemalarını altta ki başlıklar altında birkaç görselde paylaşacağım. Benzer proje çalışmaları da kurumsal çerçeveler içerisinde benzerlik oranı %75 üzerinde tasarlanarak ve hatta iş gücü ve personel sayısı şartlarında en fazla eş zamanlı 2 ila 3 görevlendirme ile fonksiyonel bir yol izlenebilir. Bu alternatif yolda model önerisindeki yapıyı bozmadan daha az profesyonel personel sayısı ile neredeyse yarı yarıya çalışan ile gerçekleştirilebilir. Bu planlamada ise çalışanlara eş zamanlı görev dağılımları yapılacağı için hak edişleri belli bir oranda artış güncellemesi ile sağlıklı ortamlar ve adil pay yoluyla dengeler sağlanmalıdır.

## **2.7 PROJE KURUMSALLIĞININ DİĞER ÖRNEK MODEL ÖNERİLERİ**

Proje kurumsallığının hem tarafsız rol model şekilde hem de kulüpler özelinde benzer şekilde tez yazarı Yusuf ÖZ tarafından hazırlanmış diğer örnek model önerilerini alfabetik dizilim şeklinde bu başlık altında sıra gelen şekilde jpg görsel formatta sıralanacaktır. Bu görseller özelinde bu proje kurumsallık içeren model önerisi futbol sektörüne entegre edildiğinde nasıl bir hale kavuşacağını görebiliriz. Bu görsellerde ki kulüpler özelinde tez yazarı Yusuf ÖZ'ün 2012/2013 futbol sezonunda staj yaptığı Galatasaray Sportif A.Ş. yapısı, 2015/2016 futbol sezonunun ilk devresinde mesleki staj yaptığı Beşiktaş A.Ş. staj boyutlarında, 2015/2016 futbol sezonunda Denizlispor profesyonel futbol kulüp yapısında, 2017/2018 futbol sezonunda Kocaelispor profesyonel futbol kulüp yapısında, 2018/2019 sezonunda futbol akademisi scout biriminde görev aldığı Fenerbahçe Spor Kulübü bünyesinde, 2019/2020 sezonun ilk devresinde görev aldığı Çatalcaspor kulüp bünyesinde gördüğü eksikler ve gereklilikler doğrultusunda hazırlanmıştır. Yukarıda bahsedilen model önerilerini birkaç görselde şu şekilde sıralayabiliriz.

BJK 1908		<b>BESİKTAS J.K.</b> FUTBOL ÖZKAYNAK DÜZENİ ORGANİZASYON PLANLAMA PROJESİ SPORTİF DİREKTÖRLÜK				BJK 1908	
DANIŞMAN / ASİSTAN		SPORTİF DİREKTÖR				DANIŞMAN / ASİSTAN	
DANIŞMAN / ASİSTAN		FUTBOL DİREKTÖRLÜĞÜ FUTBOL DİREKTÖRÜ				DANIŞMAN / ASİSTAN	
DANIŞMAN / ASİSTAN		FUTBOL KOORDİNATÖRLÜĞÜ FUTBOL AKADEMİSİ KOORDİNATÖRÜ				DANIŞMAN / ASİSTAN	
YÖNETİCİ		AKADEMİK YÖNETİM GENEL MENAJER				YÖNETİCİ	
İDARİ MENAJER		GENÇLİK GELİŞİM UZMANI				İDARİ MENAJER	
İDARİ ASİSTAN		İDARİ ASİSTAN				İDARİ ASİSTAN	
SİSTEM YETKİLİSİ		BİLGİ İŞLEM DEPARTMANI BİLGİ İŞLEM KOORDİNATÖRÜ				SİSTEM YETKİLİSİ	
OTOMASYON YETKİLİSİ		GRAFİKER				OTOMASYON YETKİLİSİ	
ARŞİV SORUMLUSU		ARŞİV DEPARTMANI				ARŞİV ASİSTANI	
SOSYOLOJİ DEPARTMANI				PSİKOLOJİ DEPARTMANI			
SOSYOLOG		SOSYOLOG		SPOR PSİKOLOGU		SPOR PSİKOLOGU	
ASİSTAN		PEDAGOG		ASİSTAN		PEDAGOG	
SAĞLIK DEPARTMANI				PROFESÖR DOKTOR			
DOKTOR		UZMAN DOKTOR		UZMAN DOKTOR		DOKTOR	
FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST	
MASOR		MASOR		MASOR		MASOR	
TEKNİK EKİP							
U <sup>21</sup> FUTBOL TAKIMI İDARİ SORUMLU		U <sup>19</sup> FUTBOL TAKIMI İDARİ SORUMLU		U <sup>17</sup> FUTBOL TAKIMI İDARİ SORUMLU		U <sup>15</sup> FUTBOL TAKIMI İDARİ SORUMLU	
TEKNİK SORUMLU		TEKNİK SORUMLU		TEKNİK SORUMLU		TEKNİK SORUMLU	
ANTRENÖR		ANTRENÖR		ANTRENÖR		ANTRENÖR	
PERF. ANTRENÖRÜ		PERF. ANTRENÖRÜ		PERF. ANTRENÖRÜ		PERF. ANTRENÖRÜ	
KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ	
STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR	
U <sup>11</sup> FUTBOL TAKIMI TEKNİK SORUMLU		U <sup>10</sup> FUTBOL TAKIMI TEKNİK SORUMLU		U <sup>09</sup> FUTBOL TAKIMI TEKNİK SORUMLU		U <sup>08</sup> FUTBOL TAKIMI TEKNİK SORUMLU	
ANTRENÖR		ANTRENÖR		ANTRENÖR		ANTRENÖR	
KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ	
STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR	
SCOUTING DEPARTMANI							
U <sup>21</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>19</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>17</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>16</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT	
SCOUT		SCOUT		SCOUT		SCOUT	
SCOUT		SCOUT		SCOUT		SCOUT	
U <sup>11</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>10</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>09</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT		U <sup>08</sup> FUTBOL TAKIMI ŞEF SCOUT	
SCOUT		SCOUT		SCOUT		SCOUT	
SCOUT		SCOUT		SCOUT		SCOUT	
ANALİZ DEPARTMANI							
U <sup>21</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORD.		U <sup>19</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORD.		U <sup>17</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORD.		U <sup>16</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORD.	
ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST	
ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST	
U <sup>11</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORDİNATÖRÜ		U <sup>10</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORDİNATÖRÜ		U <sup>09</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORDİNATÖRÜ		U <sup>08</sup> FUTBOL TAKIMI ANALİZ KOORDİNATÖRÜ	
ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST	
ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST		ANALİZİST	
BESLENME DEPARTMANI							
BESLENME UZMANI		BESLENME UZMANI		BESLENME UZMANI		BESLENME UZMANI	
DİYETİSYEN		DİYETİSYEN		ŞEF AŞÇI		DİYETİSYEN	
AŞÇI		AŞÇI		TEMBİZLİK		AŞÇI	
FUTBOL OKULU DEPARTMANI							
ASİSTAN		ASİSTAN		ROKORDİNATÖR		ASİSTAN	
DENEYİMCİ		DENEYİMCİ		DENEYİMCİ		DENEYİMCİ	
KALECİ ANTRENÖRÜ		ANTRENÖR		ANTRENÖR		KALECİ ANTRENÖRÜ	
DESTEK EKİBİ							
ASİSTAN		DANIŞMA		ROKORDİNATÖR		ASİSTAN	
MAL ZEMECİ		MAL ZEMECİ		MAL ZEMECİ		MAL ZEMECİ	
ŞOFÖR		ŞOFÖR		ULAŞIM KOORDİNATÖRÜ		ŞOFÖR	
TEMİZLİK PERSONELİ		TEMİZLİK PERSONELİ		TEMİZLİK KOORDİNATÖRÜ		TEMİZLİK PERSONELİ	
GÜVENLİK		GÜVENLİK		GÜVENLİK KOORDİNATÖRÜ		GÜVENLİK	
GÜVENLİK		GÜVENLİK		GÜVENLİK		GÜVENLİK	
ELEKTRİK ELEKTRONİK TEKNİSYENİ		ELEKTRİK ELEKTRONİK TEKNİSYENİ		TESİS AMİRİ		ELEKTRİK ELEKTRONİK TEKNİSYENİ	
TESİSAT PERSONELİ		TESİSAT PERSONELİ		SAHA PERSONELİ		TESİSAT PERSONELİ	

Şekil 2.8. BJK Futbol Akademisi Organizasyon Projesi





 <b>DENİZLİSPOR</b> 									
FUTBOL ORGANİZASYON PROJESİ									
AS BAŞKAN (TEŞİS & STAD YETKİLİSİ)		AS BAŞKAN (İDARİ YETKİLİ)		<b>BAŞKAN</b>		AS BAŞKAN (MALİ YETKİLİ)		AS BAŞKAN (ORGANİZASYON YETKİLİSİ)	
YÖNETİCİ (U'16 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (U'19 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		C.E.O. (SPORTİF DİREKTÖR)		YÖNETİCİ (U'17 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (U'15 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)	
YÖNETİCİ (U'13 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (U'14 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (A FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (U'12 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)		YÖNETİCİ (U'11 FUTBOL TAKIMI YETKİLİSİ)	
DENİZLİSPOR A FUTBOL TAKIM YAPISI									
FUTBOL İDARİ ASİSTANI		FUTBOL İDARİ DİREKTÖRÜ		<b>FUTBOL DİREKTÖRÜ</b>		FUTBOL TEKNİK DİREKTÖRÜ		FUTBOL TEKNİK ASİSTANI	
İDARİ PERSONEL (İDARİ İŞLER)	İDARİ PERSONEL (T.F.F. İŞLERİ)	İDARİ PERSONEL (ORGANİZASYON İŞLERİ)	İDARİ PERSONEL (MALİ İŞLER)	DOKTOR		KALECİ ANTRENÖRÜ	PERFORMANS ANTRENÖRÜ	PERFORMANS ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ
İDARİ PERSONEL (TESİS İŞLERİ)	İDARİ PERSONEL (STAD İŞLERİ)	İDARİ PERSONEL (PERSONEL İŞLERİ)	İDARİ PERSONEL (AKADEMİ İŞLERİ)	SPOR PSİKOLOĞU		ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ UZMANI	ANALİZ ANTRENÖRÜ	
ŞOFÖR (2)	DANIŞMA (2)	MALZEMECİ (2)	MASÖR (2)	FİZYOTERAPİST (BİREYSEL ANTRENÖR)		SCOUT	ŞEF SCOUT	SCOUT	
DENİZLİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ									
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ DİREKTÖRÜ			<b>FUTBOL AKADEMİ DİREKTÖRÜ</b>		FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK DİREKTÖRÜ				
İDARİ İŞLER PERSONELİ (ORGANİZASYON YETKİLİSİ)	İDARİ İŞLER PERSONELİ (T.F.F. YETKİLİSİ)	İDARİ İŞLER PERSONELİ (İDARİ İŞLER YETKİLİSİ)			İDARİ İŞLER PERSONELİ (MALİ İŞLER YETKİLİSİ)	İDARİ İŞLER PERSONELİ (YAZI İŞLERİ YETKİLİSİ)	İDARİ İŞLER PERSONELİ (FUTBOL OKULU YETKİLİSİ)		
U'19 FUTBOL TAKIMI		U'17 FUTBOL TAKIMI		U'16 FUTBOL TAKIMI		U'15 FUTBOL TAKIMI		U'14 FUTBOL TAKIMI	
İDARİ DİREKTÖR (U'19 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'17 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'16 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'15 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'14 YÖNETİCİSİ)	
TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR	
PERFORMANS ANTRENÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ	
ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ	
KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ	
SPOR PSİKOLOĞU		SPOR PSİKOLOĞU		SPOR PSİKOLOĞU		SPOR PSİKOLOĞU		SPOR PSİKOLOĞU	
DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR	
FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST	
MASÖR		MASÖR		MASÖR		MASÖR		MASÖR	
MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ	
U'13 FUTBOL TAKIMI		U'12 FUTBOL TAKIMI		U'11 FUTBOL TAKIMI		U'10 FUTBOL TAKIMI		U'9 FUTBOL TAKIMI	
İDARİ DİREKTÖR (U'13 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'12 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'11 YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'10 STAJYER YÖNETİCİSİ)		İDARİ DİREKTÖR (U'9 STAJYER YÖNETİCİSİ)	
TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR		TEKNİK DİREKTÖR	
ASİSTAN ANTRENÖR		KOŞU ANTRENÖRÜ		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR		STAJYER ANTRENÖR	
ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ		ANALİZ ANTRENÖRÜ	
KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ	
PEDAGOG SPOR PSİKOLOĞU		PEDAGOG SPOR PSİKOLOĞU		PEDAGOG SPOR PSİKOLOĞU		PEDAGOG SPOR PSİKOLOĞU		PEDAGOG SPOR PSİKOLOĞU	
DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR		DOKTOR	
FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST	
MASÖR		MASÖR		MASÖR		MASÖR		MASÖR	
MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ		MALZEMECİ	

Şekil 2.9. Denizlispor Futbol Organizasyon Projesi



FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON PROJESİ									
FUTBOL AKADEMİSİ YÖNETİM DEPARTMANI									
ASİSTAN	İDARİ DANIŞMAN	GENEL DİREKTÖR	GENEL KOORDİNATÖR	TEKNİK DANIŞMAN	ASİSTAN				
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ İŞLER									
ASİSTAN	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	MÜDÜR	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	ASİSTAN			
FUTBOL AKADEMİSİ DANIŞMAN									
SANTRAL					HALKLA İLİŞKİLER KOORDİNATÖRÜ				
FUTBOL AKADEMİSİ BİLGİ İŞLEM DEPARTMANI									
GRAFİKER	SİSTEM YETKİLİSİ	BİLGİ İŞLEM KOORDİNATÖRÜ	OTOMASYON YETKİLİSİ	GRAFİKER					
FUTBOL AKADEMİSİ ARSİV DEPARTMANI									
ARSİV PERSONELİ					ARSİV PERSONELİ				
FUTBOL AKADEMİSİ SOSYAL İŞLER DEPARTMANI									
SOSYAL İŞLER KOORDİNATÖRÜ									
ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU
FUTBOL AKADEMİSİ SAĞLIK DEPARTMANI									
PROFESÖR DOKTOR					UZMAN DOKTOR				
DOKTOR					DOKTOR				
PRATİSYEN					PRATİSYEN				
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR
ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR
FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST
MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR
MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR
FUTBOL AKADEMİSİ PSİKOLOJİ DEPARTMANI									
DANIŞMAN					ASİSTAN				
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU	FUTBOL TAKIM PSİKOLOGU
İDARİ EKİP & TEKNİK EKİP & SAĞLIK EKİBİ & DESTEK EKİBİ									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
İDARİ DİREKTÖR & İDARİ ASİSTAN									
TEKNİK DİREKTÖR & TEKNİK DANIŞMAN & ANTRENÖR & ANTRENÖR (STAJYER) & KALEÇİ ANTRENÖRÜ									
PERFORMANS ANTRENÖRÜ & BİREYSEL ANTRENÖR & ANALİZ ANTRENÖRÜ & İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ & SCOUT									
DOKTOR & ASİSTAN DOKTOR & FİZYOTERAPİST & MASÖR & MASÖR									
SOSYAL İŞLER SORUMLUSU & ASİSTAN & SPOR PSİKOLOGU									
MALZEMEÇİ & MALZEMEÇİ & GÜVENLİK & GÜVENLİK									
FUTBOL AKADEMİSİ ANALİZ & İSTATİSTİK EKİBİ									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR
ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ	ANALİZ ANTRENÖRÜ
İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ
FUTBOL AKADEMİSİ SCOUT EKİBİ									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR	KOORDİNATÖR
SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING	SCOUTING
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
FUTBOL AKADEMİSİ BESLENME DEPARTMANI									
BESLENME UZMANI					BESLENME UZMANI				
DEPARTMAN KOORDİNATÖRÜ					DEPARTMAN KOORDİNATÖRÜ				
GRUP KOORDİNATÖRÜ					GRUP KOORDİNATÖRÜ				
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
PERSONEL ASİSTAN					PERSONEL ASİSTAN				
FUTBOL AKADEMİSİ FİTİBOL OKULLARI DEPARTMANI									
SEKRETER	DENETMEN	DENETMEN	DANIŞMAN	DİREKTÖR	DANIŞMAN	DENETMEN	DENETMEN	SEKRETER	
BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	
ANTRENÖR	ANTRENÖR	U'8 ANTRENÖRÜ	U'9 ANTRENÖRÜ	KOORD. ANTR.	U'9 ANTRENÖRÜ	U'8 ANTRENÖRÜ	ANTRENÖR	ANTRENÖR	
OTOMASYON P.	GRAFİKER P.	YAZILIM P.	SİSTEM P.	KOORDİNATÖR	SİSTEM P.	YAZILIM P.	GRAFİKER P.	OTOMASYON P.	
FUTBOL AKADEMİSİ DESTEK DEPARTMANI									
MALZEME DESTEK SORUMLUSU					MALZEME DESTEK SORUMLUSU				
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10 - U'9 - U'8	U'10 - U'9 - U'8
MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ
MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ
ÇİMCİ	ÇİMCİ	TEMİZLİKÇİ	TEMİZLİKÇİ	T. DİREKTÖRÜ	TEMİZLİKÇİ	TEMİZLİKÇİ	TEMİZLİKÇİ	ÇİMCİ	ÇİMCİ
T.PERS.   T.PERS.   T.PERS.   SERVİS	SERVİS   SERVİS   ASCİ	ASCİ   ASCİ	ASCİ	MUTFAK DİREKTÖRÜ	ASCİ	ASCİ   SERVİS	SERVİS   SERVİS   T.PERS.	T.PERS.   T.PERS.	T.PERS.
SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	ULASIM DİREKTÖRÜ	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR
ÇÖPÇÜ	TESİSATÇI	TESİSATÇI	TESİSATÇI	KOORDİNATÖR	ELEKT. TEKNİSYENİ	ELEKT. TEKNİSYENİ	ELEKT. TEKNİSYENİ	ELEKT. TEKNİSYENİ	ÇÖPÇÜ
FUTBOL AKADEMİSİ GÜVENLİK DEPARTMANI									
SEF GÜVENLİK					SEF GÜVENLİK				
GÜVEN. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ					GÜVEN. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ				
U'19 GÜVENLİK (2)	U'17 GÜVENLİK (2)	U'16 GÜVENLİK (2)	U'15 GÜVENLİK (2)	U'14 GÜVENLİK (2)	U'13 GÜVENLİK (2)	U'12 GÜVENLİK (2)	U'11 GÜVENLİK (2)	U'10 - U'9 - U'8 GÜVENLİK (2)	U'10 - U'9 - U'8 GÜVENLİK (2)
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK

Şekil 2.10. Futbol Akademisi Organizasyon Projesi

 <b>GALATASARAY</b> 					
İDARİ & TEKNİK ORGANİZASYON PROJESİ					
AS BASKAN		BASKAN		AS BASKAN	
HALUK ULUSOY		FARUK SÜREN		MEHMET CANSUN	
DANISMAN		CEO		DANISMAN	
ADNAN POLAT		BAHATTİN DEMİRBİLEK		TURGAY KIRAN	
SPORTİF A.S. DİREKTÖRÜ			KURUMSAL HİZMETLER DİREKTÖRÜ		
ABDÜLRAHİM ALBAYRAK			ALİ DÜRÜST		
YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ
BURAK ELMAS	BÜLENT TULLUN	MÜMTAZ TAHİNCİOĞLU	EBRU KOKSAL	ALİ SABANCI	ADNAN ÖZTÜRK
PROFESYONELLER					
TESİS DİREKTÖRÜ	İDARİ DİREKTÖR	BİLGİ İŞL. TEKN. DİREKT.	DİS İLİŞKİLER DİREKTÖRÜ	MALİ DİREKTÖR	STAD DİREKTÖRÜ
ORKUN DARNEL	LEVENT AKIN	FATİH ÖZCAN	SARA KORAL AYKAR	MURAT NUR	MURAT ERSOY
BASIN DİREKTÖRÜ	HUKUK DİREKTÖRÜ	ÇEVRE DİREKTÖRÜ	SAGLIK DİREKTÖRÜ	PAZARLAMA DİREKTÖRÜ	ORGANİZASYON DİREKT.
KEREM ERTAN	SEDAT DOĞAN	COSKUN PEKÜSTÜN	YENER İNCE	SADİ CAN BODUR	EBRU GÜN
EĞİTİM DİREKTÖRÜ	G.S. FUTBOL AKADEMİSİ DİREKTÖRÜ		SOSYAL İŞLER DİREKTÖRÜ		
BÜLENT BAYRAKTAR	EMRAH BAYRAKTAR		HAKAN KAYA		
DANISMAN	SPORTİF DİREKTÖR		DANISMAN		
CENK ERGÜN	HALDUN ÜSTÜNEL		SAVAS CAM		
	FUTBOL DİREKTÖRÜ				
FUTBOL İDARİ DİREKTÖRÜ			FUTBOL TEKNİK DİREKTÖRÜ		
ERGÜN PENBE			BÜLENT KORKMAZ		
İDARİ DANISMAN		BAS DANISMAN		TEKNİK DANISMAN	
FATİH İBRADİ		ŞÜKRÜ HANEDAR		TUGAY KERİMOĞLU	
MEDYA DANISMANI		GÜVENLİK DANISMANI		MODA DANISMANI	
HANDE SÜMERTAS		FAHRİ YILMAZ		BUSE TERİM	
SCOUT	SCOUT	SEF SCOUT		SCOUT	SCOUT
BÜLENT ÜNDER	MEHMET ÖZGÜL	EMRE UTKUCAN		METİN ÇEKİÇLER	MUFİT ERKASAP
SCOUT	SCOUT	TEKNİK SCOUT	SİSTEM ANALİSTİ	SCOUT	SCOUT
MURAT İNAN	CİHAT AKSU	EMRE DECEDELİ	BARKIN TANMAN	TURGAY AKSU	AYDIN GÜNES
ANALİZİST	ANALİZİST	ANALİZ DİREKTÖRÜ		ANALİZİST	
AHMET KOYUNCU	CAN MUTLU	METİN ÇAKIROĞLU		MARCO FUMAGALLİ	TUGBERK TANRIVERMİŞ
ANTRENÖR	DİREKTÖR ANTRENÖR		ANTRENÖR		
VEDAT İNCEFE	HASAN SAS		GÖKHAN ZAN		
ANTRENÖR	ANTRENÖR		ANTRENÖR		
EMRE ASIK	MERT KORKMAZ		NECATİ ATEŞ		
KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖR DİREKTÖRÜ		KALECİ ANTRENÖRÜ		
FADIL KOSUTAN	CLAUDIO TAFFAREL		KEREM İNAN		
DEFANS ANTRENÖRÜ	MERKEZ ANTRENÖRÜ		OFANS ANTRENÖRÜ		
GÖKHAN ZAN	AYHAN AKMAN		ÜMİT KARAN		
PERFORMANS ANTRENÖRÜ	ATLETİK PERFORMANS ANTRENÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ		
TÜRKER BİYİKLİ	SCOTT PİRİ		MEHMET ÇETİN		
DOKTOR	DOKTOR		DOKTOR		
GÜRBEY KAHVECİ	YENER İNCE		BARIS ÇAKIR		
MASÖR	MASÖR		MASÖR		
SEDAT PEKER	UGUR DURUL		CENK AKKAYA		
FİZYOTERAPİST	MASÖR		FİZYOTERAPİST		
BURAK KOCA	GÖKHAN KARAGÜLLE		MUSTAFA KORKMAZ		

Şekil 2.11. Galatasaray İdari & Teknik Organizasyon Projesi



GALATASARAY				
FUTBOL ORGANİZASYON PROJESİ				
SPORTİF DİREKTÖR				
FUTBOL DİREKTÖRÜ				
FUTBOL KOORDİNATÖRÜ				
A FUTBOL TAKIM İDARİ DİREKTÖRÜ		A FUTBOL TAKIM TEKNİK DİREKTÖRÜ		
İDARİ DANIŞMAN	BAŞ DANIŞMAN		TEKNİK DANIŞMAN	
MEDYA DANIŞMANI	GÜVENLİK DANIŞMANI		MODA DANIŞMANI	
SCOUT	SCOUT	ŞEF SCOUT	SCOUT	SCOUT
SCOUT	SCOUT	SCOUTING DİREKTÖRÜ	SCOUT	SCOUT
ANTRENÖR	ANTRENÖR	ŞEF ANTRENÖR	ANTRENÖR	ANTRENÖR
DEFANS ANTRENÖRÜ	MERKEZ ANTRENÖRÜ		OFANS ANTRENÖRÜ	
KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ		
KOŞU ANTRENÖRÜ	KONDİSYONER	DİREKTÖR ANTRENÖR	KONDİSYONER	KOŞU ANTRENÖRÜ
FİTNESS	FİZYOTERAPİST	BİREYSEL ANTRENÖR	FİZYOTERAPİST	FİTNESS
DOKTOR	UZMAN DOKTOR		DOKTOR	
MASÖR	MASÖR		MASÖR	
MALZEMECİ	MALZEMECİ		MALZEMECİ	
GÜVENLİK ŞEFİ	GÜVENLİK DİREKTÖRÜ		GÜVENLİK ŞEFİ	
GÜVENLİK BÖLGE AMİRİ	GÜVENLİK AMİRİ		GÜVENLİK BÖLGE AMİRİ	
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK
ŞÖFÖR	ŞÖFÖR	ULAŞIM DİREKTÖRÜ	ŞÖFÖR	ŞÖFÖR
ASİSTAN PERSONEL	İDARİ DANIŞMAN	KULÜP DİREKTÖRÜ	İDARİ MENAJER	ASİSTAN PERSONEL
PERSONEL	KULÜP KOORDİNATÖRÜ		PERSONEL	
TERCÜMAN	ŞEF TERCÜMAN		TERCÜMAN	
MUHASEBE MÜDÜRÜ	MALİ DİREKTÖR		MALİ DANIŞMAN	
ÇEVRE DİREKTÖRÜ	TESİS DİREKTÖRÜ		KAMP DİREKTÖRÜ	
ÇEVRE AMİRİ	TESİS AMİRİ		KAMP AMİRİ	
TEMİZLİK ŞEFİ	MUTFAK VE TEMİZ. ŞEFİ		MUTFAK ŞEFİ	
TEMİZLİK ŞEFİ	M. VE TEMİZLİK PERS.		BESLENME UZMANI	
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL
SPOR PSİKOLOGU	PEDAGOG		SPOR PSİKOLOGU	

Şekil 2.12. Galatasaray Futbol Organizasyon Projesi



GALATASARAY A.Ş.				
FUTBOL ORGANİZASYON PROJESİ				
SAĞLIK DİREKTÖRÜ	İDARİ DİREKTÖRÜ	FUTBOL DİREKTÖRÜ	İDARİ ASİSTAN	TESİS DİREKTÖRÜ
BÜLENT BAYRAKTAR	ŞÜKRÜ HANEDAR	FATİH TERİM	MERT ÇETİN (TERCÜMAN)	FAHİR YILMAZ
İMAJ DANIŞMANI	SPORTİF DANIŞMAN	BAŞ DANIŞMAN	FUTBOL DANIŞMANI	MEDYA DİREKTÖRÜ
BİSE TERİM	CENK ERGÜN	FATİH İBRADİ	TUGAY KERİMOĞLU	HANDE SÖMERTAŞ
ANTRENÖR	ANTRENÖR	BAŞ ANTRENÖR	ANTRENÖR	ANTRENÖR
NEDİM YİĞİT	HASAN GÖKHAN ŞAŞ	DİDIER VYVES DROGDA TEBİLY	ÜMİT DAVALA	LEVENT ŞAHİN
KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ	MERKEZ ANTRENÖRÜ	DEFANS ANTRENÖRÜ	OFANS ANTRENÖRÜ
CLAUDIO TAFFAREL	FADİL KOŞUTAN	ERGÜN PENBE	TOMAS UJFALUSI	JOHAN E. C. ELMANDER
SCOUT	SCOUT	ŞEF SCOUT	SCOUT	SCOUT
AHMET ARCAN	MURAT İNAN	EMRE UTKUCAN	MÜFİT ERKASAP	BÜLENT ÜNDER
SCOUT	SCOUT	SCOUTING DİREKTÖRÜ	SCOUT	SCOUT
METİN ÇEKİÇLER	ÇİHAH AKSU	AHMET KESKİNKILIÇ	TURGAY AKSU	AYDIN GÜNEŞ
KALECİ SCOUTI	SCOUT SİSTEM ŞEFİ	KALECİ SCOUTI	SCOUT SİSTEM ASİSTANI	KALECİ SCOUTI
ABD. SENİHİ YABAN	BARKIN TANMAN	FARYD ALİ C. MONDRAGON	EMRE DECDELİ	KEREM İNAN
PERFORMANS ANTRENÖRÜ		ATLETİK PERFORMANS DİREKTÖRÜ		PERFORMANS ANTRENÖRÜ
MEHMET ÇETİN		SCOTT PİRİ		VURAL DURMUŞ
ANALİZİST	ANALİZİST	ANALİZ DİREKTÖRÜ		ANALİZİST
AHMET KOYUNCU	TUĞBERK TANRI	METİN ÇAKIROĞLU		MARCO FUMA.
FİZYOTERAPİST	MASÖR	DOKTOR	DOKTOR	MASÖR
BURAK KOCA	UĞUR DURUL	YENER İNCE	BARİŞ ÇAKIR	SEDAT PEKER
SPOR PSİKOLOĞU		SPOR PSİKOLOĞU		
ARDA COŞKUN		CEREN TOKDEMİR		
BESLENME UZMANI		BESLENME UZMANI		
OKAN GÜL		ASLIHAN ELMAS		
MALZEMECİ	ŞÖFÖR		MALZEMECİ	
HASAN ÇELİK	FEYYAZ YALÇIN		VEDAT MUĞLI	
GÜVENLİK	GÜVENLİK ŞEFİ		GÜVENLİK	
SERVET KAYNAR	YALÇIN AYDEMİR		UĞUR ÖZCÜCÜK	
GALATASARAY FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON PROJESİ				
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ DİREKTÖRÜ	FUTBOL AKADEMİSİ DİREKTÖRÜ		FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK DİREKTÖRÜ	
SAVAŞ ÇAM	ALİ YAVAŞ		EMRAH BAYRAKTAR	
İDARİ EKİP	İDARİ DİREKTÖR			
	TAŞKIN ÇAKMAKLI			
ORGANİZASYON EKİBİ	ORGANİZASYON DİREKT.			
	GÖKHAN GÖKTÜRK			
TEKNİK EKİP	TEKNİK DİREKTÖR			
	SUAT KAYA			
PERFORMANS EKİBİ	PERFORMANS DİREKT.			
	SERTAÇ ÖZEL			
ANALİZ EKİBİ	ANALİZ DİREKTÖRÜ			
	AHMET KOYUNCU			
SCOUT EKİBİ	SCOUTING DİREKTÖRÜ			
	HALİL İBRAHİM TOY			
SAĞLIK EKİBİ	SAĞLIK DİREKTÖRÜ	BESLENME DİREKTÖRÜ	PSİKOLOJİ DİREKTÖRÜ	
	BARİŞ ÇAKIR	ASLIHAN ELMAS	CEREN TOKDEMİR	
EĞİTİM EKİBİ	EĞİTİM DİREKTÖRÜ			
	HAKAN KAYA			
SOSYAL İŞLER EKİBİ	SOSYAL İŞLER DİREKTÖRÜ			
	İSMAIL AKSU			
DESTEK EKİBİ	DESTEK DİREKTÖRÜ			
	AHMET YILDIZ			
FUTBOL OKULLARI EKİBİ	F. OKULLARI DİREKTÖRÜ			
	HAKAN BULUT			



Şekil 2.14. Galatasaray Futbol Organizasyon Projesi

 <b>PROFESYONEL FUTBOL KULÜP FUTBOL AKADEMİSİ YAPILANMASI VE ORGANİZASYONU</b> 									
<b>FUTBOL AKADEMİSİ YÖNETİM DEPARTMANI</b>									
ASİSTAN	İDARİ DANIŞMAN		GENEL DİREKTÖR		GENEL KOORDİNATÖR		TEKNİK DANIŞMAN		ASİSTAN
<b>FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ İŞLER</b>									
ASİSTAN	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	MÜDÜR	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	ASİSTAN	ASİSTAN
<b>FUTBOL AKADEMİSİ DANIŞMA</b>									
SANTRAL					HALKLA İLİSKİLER DİREKTÖRÜ			ASİSTAN	
<b>FUTBOL AKADEMİSİ BİLGİ İŞLEM DEPARTMANI</b>									
GRAFİKER	SİSTEM YETKİLİSİ			BİLGİ İŞLEM DİREKTÖRÜ		OTOMASYON YETKİLİSİ			GRAFİKER
<b>FUTBOL AKADEMİSİ ARSİV DEPARTMANI</b>									
ARSİV DİREKTÖRÜ					ARSİV KOORDİNATÖRÜ				
<b>FUTBOL AKADEMİSİ SOSYAL İŞLER DEPARTMANI</b>									
SOSYAL İŞLER DİREKTÖRÜ									
ASİSTAN	U'19	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	ASİSTAN
SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU	SORUMLUSU
<b>FUTBOL AKADEMİSİ SAĞLIK DEPARTMANI</b>									
PROFESÖR DOKTOR					SAĞLIK DİREKTÖRÜ			UZMAN DOKTOR	
DOKTOR					DOKTOR			DOKTOR	
PRATİSYEN					PRATİSYEN			PRATİSYEN	
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR	DOKTOR
ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR	ASİST. DOKTOR
FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST
MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR
MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR	MASÖR
<b>FUTBOL AKADEMİSİ PSİKOLOJİ DEPARTMANI</b>									
DANIŞMAN					PSİKOLOJİ DEPARTMAN DİREKTÖRÜ			ASİSTAN	
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL
TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM	TAKIM
PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU	PSİKOLOGU
<b>İDARİ EKİP &amp; TEKNİK EKİP &amp; SAĞLIK EKİBİ &amp; DESTEK EKİBİ</b>									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
İDARİ DANIŞMAN	İDARİ DİREKTÖR			TEKNİK DİREKTÖR			TEKNİK DANIŞMAN		
KALECİ ANTRENÖRÜ	ANTRENÖR			ANTRENÖR			KALECİ ANTRENÖRÜ		
PERFORMANS ANTRENÖRÜ	BİREYSEL ANTRENÖR			İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ			KDSU ANTRENÖRÜ		
FİZYOTERAPİST	DOKTOR			ASİSTAN DOKTOR			FİZYOTERAPİST		
MASÖR	PSİKOLOG			SOSYAL İŞLER GÖREVLİSİ			MASÖR		
MALZEMEÇİ	GÜVENLİK			GÜVENLİK			MALZEMEÇİ		
<b>FUTBOL AKADEMİSİ ANALİZ EKİBİ</b>									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ	A. DİREKTÖRÜ
A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.	A. KOORDİNAT.
A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ	A. ANTRENÖRÜ
İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ	İ. ANTRENÖRÜ
ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN	ASİSTAN
<b>FUTBOL AKADEMİSİ SCOUT EKİBİ</b>									
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.	SCOUT DİREKT.
SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.	SCOUT KOORD.
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT	SCOUT
<b>FUTBOL AKADEMİSİ BESLENME DEPARTMANI</b>									
BESLENME UZMANI					DEPARTMAN DİREKTÖRÜ			BESLENME UZMANI	
GRUP KOORDİNATÖRÜ					GRUP KOORDİNATÖRÜ			GRUP KOORDİNATÖRÜ	
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
PERSONEL	PERSONEL			PERSONEL			PERSONEL		
ASİSTAN	ASİSTAN			ASİSTAN			ASİSTAN		
<b>FUTBOL AKADEMİSİ FİZİKAL DEPARTMANI</b>									
SEKRETER	DENETMEN	DENETMEN	DANIŞMAN	DİREKTÖR	DANIŞMAN	DENETMEN	DENETMEN	SEKRETER	
BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.	BÖLGE SORUML.
ANTRENÖR	ANTRENÖR	U'8 ANTRENÖRÜ	U'9 ANTRENÖRÜ	KOORD. ANTR.	U'9 ANTRENÖRÜ	U'8 ANTRENÖRÜ	ANTRENÖR	ANTRENÖR	ANTRENÖR
OTOMASYON P.	GRAFİKER P.	YAZILIM P.	SİSTEM P.	KOORDİNATÖR	SİSTEM P.	YAZILIM P.	GRAFİKER P.	OTOMASYON P.	
<b>FUTBOL AKADEMİSİ DESTEK DEPARTMANI</b>									
MALZEME DESTEK SORUMLUSU			KOORDİNATÖR MALZEMEÇİ				MALZEME DESTEK SORUMLUSU		
U'19	U'17	U'16	U'15	U'14	U'13	U'12	U'11	U'10	
MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ
MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ	MALZEMEÇİ
ÇİMCİ	ÇİMCİ	TEMİZLİKÇİ	TEMİZLİKÇİ	T. DİREKTÖRÜ	TEMİZLİKÇİ	TEMİZLİKÇİ	ÇİMCİ	ÇİMCİ	ÇİMCİ
T.PERS.	T.PERS.	T.PERS.	SERVİS	ASCI	MUTFAK DİREKTÖRÜ	ASCI	ASCI	SERVİS	SERVİS
SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	ULASHIM DİREKTÖRÜ	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR	SÖFÖR
ÇÖPÇÜ	TESİSATÇI	TESİSATÇI	TESİSATÇI	TESİSATÇI	KOORDİNATÖR	ELEKT. TEKNİSYENİ	ELEKT. TEKNİSYENİ	ELEKT. TEKNİSYENİ	ÇÖPÇÜ
<b>FUTBOL AKADEMİSİ GÜVENLİK DEPARTMANI</b>									
SEF GÜVENLİK			GÜVEN. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ		GÜVENLİK DİREKTÖRÜ		GÜVEN. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ		SEF GÜVENLİK
U'19 GÜVENLİK (2)	U'17 GÜVENLİK (2)	U'16 GÜVENLİK (2)	U'15 GÜVENLİK (2)	U'14 GÜVENLİK (2)	U'13 GÜVENLİK (2)	U'12 GÜVENLİK (2)	U'11 GÜVENLİK (2)	U'10 GÜVENLİK (2)	
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK

Şekil 2.15. Profesyonel Futbol Kulüp Futbol Akademisi Yapılanması ve Organizasyonu

 <b>PROFESYONEL FUTBOL TAKIMI ORGANİZASYON PROJESİ</b> 				
ASİSTAN	DANISMAN	SPORTİF DİREKTÖR	DANISMAN	ASİSTAN
ASİSTAN	DANISMAN	FUTBOL DİREKTÖRÜ	DANISMAN	ASİSTAN
DANISMAN		FUTBOL KOORDİNATÖRÜ	ASİSTAN	
A FUTBOL TAKIM İDARİ DİREKTÖRÜ			A FUTBOL TAKIM TEKNİK DİREKTÖRÜ	
İDARİ DANISMAN		BAS DANISMAN	TEKNİK DANISMAN	
MEDYA DANISMANI		GÜVENLİK DANISMANI	MODA DANISMANI	
SCOUT	SCOUT	SEF SCOUT	SCOUT	SCOUT
ANTRENÖR (U'21)		DİREKTÖR ANTRENÖR (U'21)	ANTRENÖR (U'21)	
DEFANS ANTRENÖRÜ		ORTA SAHA ANTRENÖRÜ	OFANS ANTRENÖRÜ	
YARDIMCI KALECİ ANTRENÖRÜ (U'21)		KALECİ ANTRENÖRÜ	YARDIMCI KALECİ ANTRENÖRÜ (U'21)	
ANALİZİST		ANALİZ UZMANI	ANALİZİST (U'21)	
İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ		İSTATİSTİK UZMANI	İSTATİSTİK ANTRENÖRÜ (U'21)	
PERFORMANS ANTRENÖRÜ			PERFORMANS ANTRENÖRÜ (U'21)	
FİTNESS ANTRENÖRÜ			FİTNESS ANTRENÖRÜ (U'21)	
FİZYOTERAPİST		UZMAN DOKTOR	FİZYOTERAPİST (U'21)	
MASÖR		MASÖR	MASÖR	
MALZEMECİ		MALZEMECİ	MALZEMECİ	
GÜVENLİK SEFİ		GÜVENLİK KOORDİNATÖRÜ	GÜVENLİK SEFİ	
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK
SÖFÖR	SÖFÖR	ULASIM DİREKTÖRÜ	SÖFÖR	SÖFÖR
ASİSTAN PERSONEL	İDARİ DANISMAN		İDARİ MENAJER	ASİSTAN PERSONEL
PERSONEL	PERSONEL	PROFESYONEL FUTBOL KULÜP KOORDİNATÖRÜ	PERSONEL	PERSONEL
TERCÜMAN			TERCÜMAN	
ASİSTAN		MALİ İŞLER KOORDİNATÖRÜ	ASİSTAN	
ASİSTAN		AKREDİTASYON KOORDİNATÖRÜ	ASİSTAN	
ÇEVRE KOORDİNATÖRÜ		KAMP KOORDİNATÖRÜ	TESİS KOORDİNATÖRÜ	
TEMİZLİK KOORDİNATÖRÜ		MUTFAK VE TEMİZLİK KOORDİNATÖRÜ	MUTFAK KOORDİNATÖRÜ	
		BESLENME UZMANI		
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL
SPOR PSİKOLOGU ASİSTANI		UZMAN PSİKOLOG	SPOR PSİKOLOGU ASİSTANI	

Şekil 2.16. Profesyonel Futbol Kulüp Organizasyon Projesi

		<b>TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU PROFESYONEL FUTBOL TAKIMI ORGANİZASYON SEMASI</b>				
ASİSTAN	DANISMAN	SPORTİF DİREKTÖR	DANISMAN	ASİSTAN		
ASİSTAN	DANISMAN	FUTBOL DİREKTÖRÜ	DANISMAN	ASİSTAN		
DANISMAN		FUTBOL KOORDİNATÖRÜ	ASİSTAN			
A FUTBOL TAKIM İDARİ DİREKTÖRÜ			A FUTBOL TAKIM TEKNİK DİREKTÖRÜ			
İDARİ DANISMAN		BAS DANISMAN	TEKNİK DANISMAN			
MEDYA DANISMANI		GÜVENLİK DANISMANI	MODA DANISMANI			
SCOUT	SCOUT	ŞEF SCOUT	SCOUT	SCOUT		
SCOUT	SCOUT	SCOUTING DANISMANI	SCOUT	SCOUT		
ANTRENÖR	ANTRENÖR	DİREKTÖR ANTRENÖR	ANTRENÖR	ANTRENÖR		
DEFANS ANTRENÖRÜ		ORTA SAHA ANTRENÖRÜ	DFANS ANTRENÖRÜ			
KALECİ ANTRENÖRÜ (AKADEMİ)	KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ	KALECİ ANTRENÖRÜ (AKADEMİ)		
KOSU ANTRENÖRÜ	KONDİSYONER	DİREKTÖR ANTRENÖR	KONDİSYONER	KOSU ANTRENÖRÜ		
FİTNESS ANTRENÖRÜ	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİZYOTERAPİST	FİTNESS ANTRENÖRÜ		
DOKTOR		DOKTOR	DOKTOR			
MASÖR		MASÖR	MASÖR			
MALZEMECİ		MALZEMECİ	MALZEMECİ			
GÜVENLİK DANISMANI		FUTBOL TAKIMI GÜVENLİK DİREKTÖRÜ	GÜVENLİK KOORDİNATÖRÜ			
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK		
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK		
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK		
SÖFÜR	SÖFÜR	ULASIM DİREKTÖRÜ	SÖFÜR	SÖFÜR		
ASİSTAN PERSONEL	İDARİ DANISMAN	PROFESYONEL FUTBOL KULÜP DİREKTÖRÜ	İDARİ MENAJER	ASİSTAN PERSONEL		
PERSONEL	PERSONEL	PROFESYONEL FUTBOL KULÜP KOORDİNATÖRÜ	PERSONEL	PERSONEL		
TERCÜMAN	TERCÜMAN	A TAKIM TERCÜMAN KOORDİNATÖRÜ	TERCÜMAN	TERCÜMAN		
MUHASEBE MÜDÜRÜ	MALİ DANISMAN	MALİ DİREKTÖR	MALİ KOORDİNATÖR	MALİ ASİSTAN		
ÇEVRE DİREKTÖRÜ		TESİS DİREKTÖRÜ	KAMP DİREKTÖRÜ			
ÇEVRE KOORDİNATÖRÜ		TESİS KOORDİNATÖRÜ	KAMP KOORDİNATÖRÜ			
TEMİZLİK DİREKTÖRÜ		MUTFAK VE TEMİZLİK DİREKTÖRÜ	MUTFAK DİREKTÖRÜ			
TEMİZLİK KOORDİNATÖRÜ		MUTFAK VE TEMİZLİK KOORDİNATÖRÜ	BESLENME UZMANI			
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL		
PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL	PERSONEL		
SPOR PSİKOLOGU		PSİKOLOJİ DİREKTÖRÜ	SPOR PSİKOLOGU			

Şekil 2.17. T.F.F. Pro. F.T. Organizasyon Şeması



TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU PROFESYONEL FUTBOL KULÜP ORGANİZASYON PROJESİ														
FUTBOL İDARİ DİREKTÖRÜ			FUTBOL DİREKTÖRÜ			SPORTİF DİREKTÖR		FUTBOL MENAJERİ		FUTBOL TEKNİK DİREKTÖRÜ				
İDARİ DANIŞMAN		BAŞ DANIŞMAN		MEDYA DANIŞMANI		KULÜP MÜDÜRÜ		MODA DANIŞMANI		GÜVENLİK DANIŞMANI		TEKNİK DANIŞMAN		
SCOUT		SCOUT		SCOUT		ŞEF SCOUT		SCOUT		SCOUT		SCOUT		
ANALİZİST		ANALİZ ANTRENÖRÜ (UZMAN)			ANALİZİST		FITNESS ANTRENÖRÜ		BİREYSEL ANTRENÖR		PERFORMANS ANTRENÖRÜ			
KALECİ ANTRENÖRÜ			KALECİ ANTRENÖRÜ			DEFANS ANTRENÖRÜ		MERKEZ ANTRENÖRÜ		OFANS ANTRENÖRÜ				
DOKTOR	DOKTOR	FİZYOTERAPİST		FİZYOTERAPİST		SPOR PSİKOLOĞU		SOSYOLOG		PEDAGOG	BESLENME UZMANI		MASÖR	MASÖR
ŞÖFÖR	ŞÖFÖR	ŞÖFÖR	ŞÖFÖR	ULAŞIM ŞEFİ		TERCÜMAN		TERCÜMAN		MALZEMECİ	MALZEMECİ	MALZEMECİ		
ELEKTRİK ELEKTRONİK		OTOMASYON PERSONELİ		BİLGİ İŞLEM ŞEFİ		İDARİ MENAJER		STAD VE AKREDİTASYON PERSONELİ		KAMP KOORDİNATÖRÜ		MALİ KOORDİNATÖR		
İDARİ PERSONEL		İDARİ PERSONEL		İDARİ PERSONEL		İDARİ ŞEF			İDARİ PERSONEL		İDARİ PERSONEL	İDARİ PERSONEL		
CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE ŞEFİ		RESTAURANT ŞEFİ		RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	
CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE PERSONELİ	CAFE ŞEFİ		RESTAURANT ŞEFİ		RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	RESTAURANT PERSONELİ	
TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK ALAN ŞEFİ		TEMİZLİK ALAN ŞEFİ		TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	
TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK ALAN ŞEFİ		TEMİZLİK ALAN ŞEFİ		TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	TEMİZLİK PERSONELİ	
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK ALAN ŞEFİ		GÜVENLİK ALAN ŞEFİ		GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	
GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK ALAN ŞEFİ		GÜVENLİK ALAN ŞEFİ		GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	GÜVENLİK	
												<b>YUSUF ÖZ</b>		

Şekil 2.18. T.F.F. Pro. Futbol Kulüp Organizasyon Şeması

KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON PROJESİ									
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ YÖNETİM ORGANİZASYON SİSTEMİ									
SPORTE ASİSTAN			SPORTE DİREKTÖR				SPORTE ASİSTAN		
FUTBOL İDARİ ASİSTAN			FUTBOL DİREKTÖRÜ				FUTBOL TEKNİK ASİSTAN		
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ DİREKTÖRÜ			FUTBOL AKADEMİSİ GENEL DİREKTÖRÜ				FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK DİREKTÖRÜ		
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ ASİSTAN			FUTBOL AKADEMİSİ GENÇLİK GELİŞİM UZMANI				FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK ASİSTAN		
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ BİRİM									
FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ PERSONELİ			FUTBOL AKADEMİSİ MÜDÜRÜ				FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK PERSONELİ		
FUTBOL AKADEMİSİ MALİ ŞEF			FUTBOL AKADEMİSİ İDARİ ŞEFİ				FUTBOL AKADEMİSİ TERCİM ŞEFİ		
FUTBOL AKADEMİSİ KİMLİK İŞLER PERSONELİ			FUTBOL AKADEMİSİ ORGANİZASYON ŞEFİ				FUTBOL AKADEMİSİ DİŞ İŞLER PERSONELİ		
STAJYER ASİSTAN			FUTBOL AKADEMİSİ AKADİM VE YAZI İŞLERİ SORUMLUSU				STAJYER ASİSTAN		
U'19 & U'17 F.T. İDARİ DİREKTÖRÜ	U'16 & U'15 F.T. İDARİ DİREKTÖRÜ	U'14 & U'13 F.T. İDARİ DİREKTÖRÜ	U'12 & U'11 F.T. İDARİ DİR. (STAJYER)	U'10 F.T. İDARİ DİR. (STAJYER)	U'9 F.T. İDARİ DİR. (STAJYER)				
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK BİRİM									
TEKNİK ASİSTAN (STAJYER OLABİLİR)			FUTBOL AKADEMİSİ TEKNİK DİREKTÖRÜ				TEKNİK ASİSTAN (STAJYER OLABİLİR)		
U'19 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'17 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'16 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'15 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'14 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'13 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'12 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'11 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'10 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ	U'9 FUTBOL TAKIMI TEKNİK DİREKTÖRÜ
U'19 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'17 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'16 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'15 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'14 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'13 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'12 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'11 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'10 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ	U'9 FUTBOL TAKIMI ASİSTAN ANTRENÖRÜ
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI PERFORMANS ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI PERFORMANS ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI PERFORMANS ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI KOŞU ANTRENÖRÜ		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI ÇİÇ ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI ÇİÇ ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI ÇİÇ ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI BECE ANTRENÖRÜ		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI BİREYSEL ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI BİREYSEL ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI BİREYSEL ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI BİREYSEL ANTRENÖRÜ (4) (SPOR AKADEMİ ÖĞRENCİSİ - STAJYER OLABİLİR)		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI KALEÇİ ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI KALEÇİ ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI KALEÇİ ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI KALEÇİ ANTRENÖRÜ (SPOR AKADEMİ ÖĞRENCİSİ - STAJYER OLABİLİR)		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI ŞEF SCOUT (ALTINDA GÖVNLÜLÜK EKİPİ - 40 SAATLİK)	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI ŞEF SCOUT (ALTINDA GÖVNLÜLÜK EKİPİ - 40 SAATLİK)	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI ŞEF SCOUT (ALTINDA GÖVNLÜLÜK EKİPİ - 40 SAATLİK)					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI ŞEF SCOUT (4) (BİREYSEL EĞİTİM ÖĞRETİMİ / HARKİM / SAHA KODİFİKASI OLABİLİR)		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI ANALİZ ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI ANALİZ ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI ANALİZ ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI ANALİZ ANTRENÖRÜ (SPOR AKADEMİ ÖĞRENCİSİ - STAJYER OLABİLİR)		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI ASİSTAN ANALİZ ANTRENÖRÜ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI ASİSTAN ANALİZ ANTRENÖRÜ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI ASİSTAN ANALİZ ANTRENÖRÜ					U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI ASİSTAN ANALİZ ANTRENÖRÜ (SPOR AKADEMİ ÖĞRENCİSİ - STAJYER OLABİLİR)		
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ SAĞLIK BİRİMİ									
FUTBOL AKADEMİSİ PRATİSYEN DOKTORU (DOKTORA ÖĞRENCİSİ)			FUTBOL AKADEMİSİ UZMAN DOKTORU				FUTBOL AKADEMİSİ PRATİSYEN DOKTORU (DOKTORA ÖĞRENCİSİ)		
U'19 & U'17 & U'16 FUTBOL TAKIMLARI FİZYOYERAPİST (ÖZEL HASTANE İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'15 & U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI FİZYOYERAPİST (ÖZEL HASTANE İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI FİZYOYERAPİST (ÖZEL HASTANE İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)							
U'19 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'17 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'16 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'15 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'14 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'13 FUTBOL TAKIMI MASÖRÜ	U'12 & U'11 FUTBOL TAKIMLARI MASÖRÜ	U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI MASÖRÜ		
U'19 & U'17 & U'16 FUTBOL TAKIMLARI MENTÖRÜ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'15 & U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI MENTÖRÜ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI MENTÖRÜ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)							
U'19 & U'17 & U'16 FUTBOL TAKIMLARI SPOR PSİKOLOJİ & SİYKOLOJİ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SP. ANTL. SPOR PSİKOLOJİ)	U'15 & U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI SPOR PSİKOLOJİ & SİYKOLOJİ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SP. ANTL. SPOR PSİKOLOJİ)	U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI SPOR PSİKOLOJİ & SİYKOLOJİ (PDRİYATRIK KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)							
U'19 & U'17 & U'16 FUTBOL TAKIMLARI DİŞ HEKİMİ (DİŞ KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'15 & U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI DİŞ HEKİMİ (DİŞ KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)	U'12 & U'11 & U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI DİŞ HEKİMİ (DİŞ KLİNİK İLE SPONSORLUK ANTIŞMALI)							
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ DESTEK BİRİMİ									
MUTFAK PERSONELİ			FUTBOL AKADEMİSİ YENİSİ AMİRİ				MUTFAK PERSONELİ		
TEMİZLİK PERSONELİ			FUTBOL AKADEMİSİ PERSONEL VE İŞ AMİRİ				TEMİZLİK PERSONELİ		
U'19 & U'17 FUTBOL TAKIMLARI MALZEMEÇİSİ	U'16 & U'15 FUTBOL TAKIMLARI MALZEMEÇİSİ	U'14 & U'13 FUTBOL TAKIMLARI MALZEMEÇİSİ	U'12 & U'11 FUTBOL TAKIMLARI MALZEMEÇİSİ	U'10 & U'9 FUTBOL TAKIMLARI MALZEMEÇİSİ					
FUTBOL AKADEMİSİ GÜVENLİCİ			FUTBOL AKADEMİSİ GÜVENLİK AMİRİ				FUTBOL AKADEMİSİ GÜVENLİCİ		
FUTBOL AKADEMİSİ ŞÖFORÜ			FUTBOL AKADEMİSİ ULAŞIM AMİRİ				FUTBOL AKADEMİSİ ŞÖFORÜ		
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ EĞİTİM BİRİMİ									
EĞİTİM KOORDİNATÖRÜ									
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ EĞİTİM DİREKTÖRÜ									
1. SINIF ÖĞRETİMİ	2. SINIF ÖĞRETİMİ	3. SINIF ÖĞRETİMİ	4. SINIF ÖĞRETİMİ	5. SINIF ÖĞRETİMİ	6. SINIF ÖĞRETİMİ	7. SINIF ÖĞRETİMİ	8. SINIF ÖĞRETİMİ	9. SINIF ÖĞRETİMİ	10. SINIF ÖĞRETİMİ
11. SINIF ÖĞRETİMİ	12. SINIF ÖĞRETİMİ	SPOR ÖĞRETİMİ	BİLİM ÖĞRETİMİ	SANAT ÖĞRETİMİ	KÜLTÜR ÖĞRETİMİ	HAYAT ÖĞRETİMİ	AHLAK ÖĞRETİMİ	BEHİER ÖĞRETİMİ	BEHİER ÖĞRETİMİ
EDERİYAT ÖĞRETİMİ	MATEMATİK ÖĞRETİMİ	GEOMETRİ ÖĞRETİMİ	FİZİK ÖĞRETİMİ	KİMYA ÖĞRETİMİ	GÖĞRAFYA ÖĞRETİMİ	TARİH ÖĞRETİMİ	İNKILAP ÖĞRETİMİ	SAĞLIK ÖĞRETİMİ	EĞİTSEL OYUNLAR ÖĞRETİMİ
RENİM ÖĞRETİMİ	MÜZİK ÖĞRETİMİ	TYATRO ÖĞRETİMİ	SİNEMA ÖĞRETİMİ	FUTBOL ÖĞRETİMİ	FUTSAL ÖĞRETİMİ	FLAJ FUTBOLU ÖĞRETİMİ	OLİMPİYAT ÖĞRETİMİ	ATLETİZM ÖĞRETİMİ	ETNİK OYUNLAR ÖĞRETİMİ
TURKÇE ÖĞRETİMİ	TURKÇE ÖĞRETİMİ	TURKÇE ÖĞRETİMİ	İNGİLİZCE ÖĞRETİMİ	İNGİLİZCE ÖĞRETİMİ	İNGİLİZCE ÖĞRETİMİ	İNGİLİZCE ÖĞRETİMİ	İSPANYOLCA ÖĞRETİMİ	İTALYANCA ÖĞRETİMİ	ALMANCA ÖĞRETİMİ
KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ FUTBOL OKULLARI BİRİMİ									
FUTBOL OKULLARI İDARİ DİREKTÖRÜ			KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ FUTBOL OKULLARI GENEL DİREKTÖRÜ				FUTBOL OKULLARI TEKNİK DİREKTÖRÜ		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE DİREKTÖRÜ			KOCAELİSPOR FUTBOL AKADEMİSİ FUTBOL OKULLARI GENEL İDARE ŞEFİ				FUTBOL OKULLARI YEKİLİ BÖLGE İDARİ DİREKTÖRÜ		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE TEKNİK DİREKTÖRÜ			BÖLGE İŞLER UZMANI				SİSTEM UZMANI		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE ŞEF SCOUT			İDARİ ASİSTAN				TEKNİK ASİSTAN		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE 1. KONUM ŞEFİ			ANTRENÖR (U'7 & U'9)				ANTRENÖR (U'11 & U'12)		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE 2. KONUM ŞEFİ			ANTRENÖR (U'13)				ANTRENÖR (U'14)		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE 3. KONUM ŞEFİ			ASİSTAN ANTRENÖR				ASİSTAN ANTRENÖR		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE 4. KONUM ŞEFİ			KALEÇİ ANTRENÖRÜ				DEFANS ANTRENÖRÜ		
FUTBOL OKULLARI ŞİAŞİ BÖLGE 5. KONUM ŞEFİ			KALEÇİ ANTRENÖRÜ				DEFANS ANTRENÖRÜ		
SERVİS ŞÖFORÜ			SERVİS ŞÖFORÜ				SAĞLIK PERSONELİ		
SERVİS ŞÖFORÜ			SERVİS ŞÖFORÜ				SERVİS ŞÖFORÜ		

Şekil 2.19. Kocaelispor Futbol Akademisi Organizasyon Projesi

## 2.8 PROJE KURUMSALLIĞININ SAĞLANMASI İÇİN ŞARTLAR

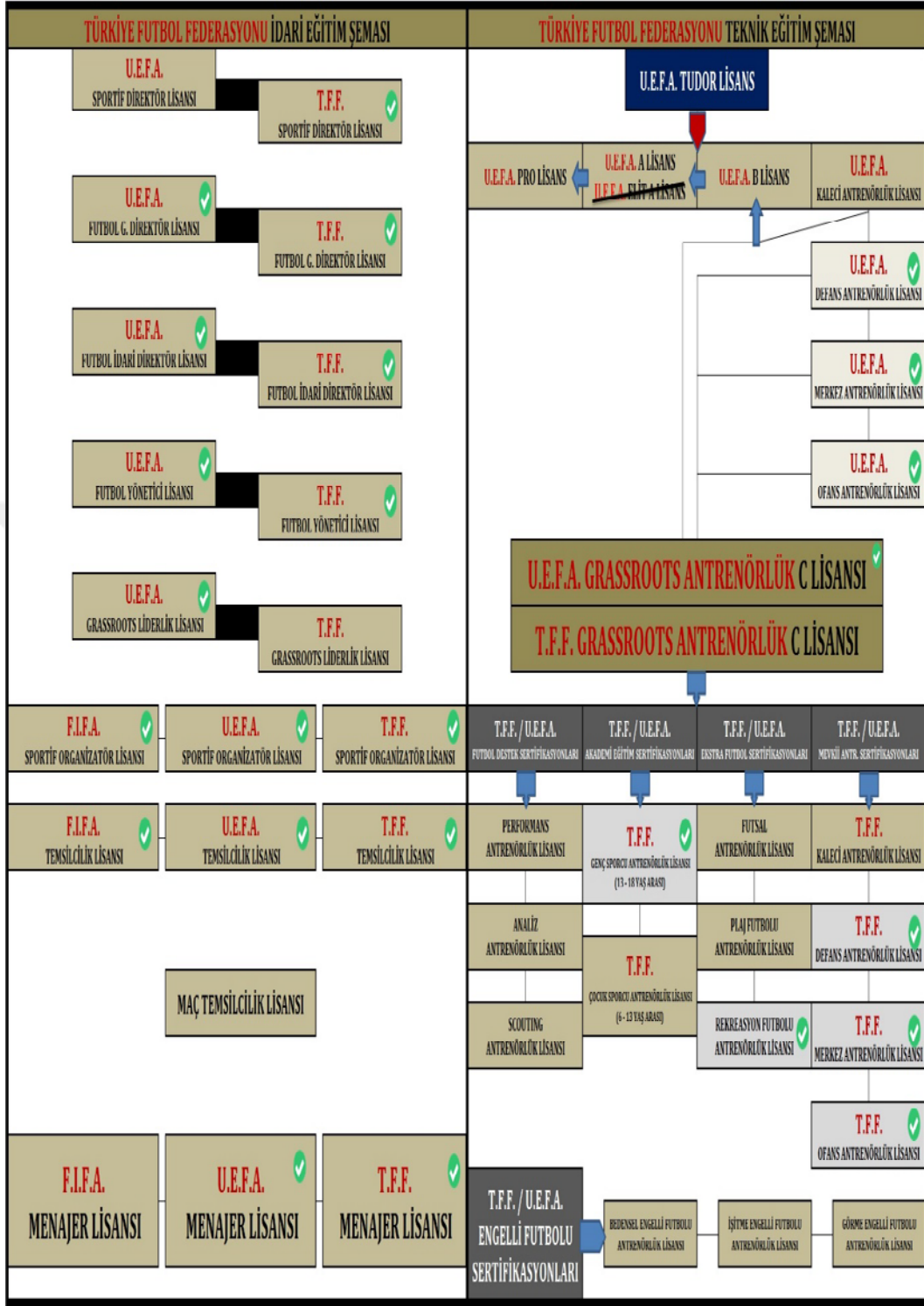
Proje kurumsallığının sağlanabilmesi için burada öncelik kulüplerin sorumluluğundan önce kural koyucu ülke federasyonun yaptırımlarından geçmektedir. Evrenimizi ülke özelinde düşündüğümüzde Türkiye Futbol Federasyonu yönetiminin devrim niteliğinde alacağı kararları 3 ila 5 sezona yayarak belli adımlamalarla bu önerinin altyapısını hazırlayıp, birimlerin kurulmasını, lisans ve akreditasyon eğitimleri ile sertifikasyon programlarının açılarak, gerekli yeterliliklere sahip kişileri profesyonel yapılara entegre edip bu kişilerin görev alanlarını çizerek ve sınırlandırarak uzun vadeli doğru çalışma stratejileriyle başarıların temelini atacağı bu kurumsal yapı önerisini sisteme girişini ciddi takip ve sıkı denetlemelerle sağlamalıdır. Yukarıda kural koyucu federasyonun yönlendirmeleri ile bu model önerisinin ilk adımlarını atacak kulüplerde işi baştan sıkı tutarak çeşitli eğitimlerden geçecek ve akredite olacak profesyonel aday kişileri yapılacak sıkı mülakatlarla ve araştırmalarla seçerek kendileri için en yeterli kadroları oluşturmalıdır. Bu sisteme girişte düzenlenecek eğitim ve akreditasyon sertifika programları uygulanacak puantaj sisteminden, maç listeleri ve kulübe akreditasyonlarına kadar tüm detayları ile örnek proje görselleri alttaki şemalarda gayet açık şekilde gösterilmiştir.

TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ TABLO PROJESİ									
T.F.F. PROFESYONEL VE SÜPER AMT. LİG A TAKIMLARI İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. PROFESYONEL VE SÜPER AMT. LİG AKADEMİ TAKIMLARI İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. BÖLGESEL AMATÖR LİG TAKIMLARI İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. BÖLGESEL AMATÖR LİG AKADEMİ TAKIMLARI İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. FUTSAL (A- GENÇ- YILDIZ- ) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. PLAJ FUTBOLU (A- GENÇ- YILDIZ- ) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. BAKAN FUTBOLU (A- GENÇ- YILDIZ- ) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ENGELLİ FUTBOLU (DEZENEL & İYİME & ÇÖNME) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ		
120 FUTBOL TAKIMI (115 PROFESYONEL + 15 SAMATÖR LİG) A TAKIMLARI	120X10 AKADEMİ FUTBOL TAKIMI TOPLAM: 1200 TAKIM U'19-U'16-15-14-13-12-11-10-9 37X9 TAKIMI TÜRKİYE ŞAMPİYONASI	900 FUTBOL TAKIMI HER BÖLGEDE 150X6 LİG 90 TAKIM X 10 BÖLGE 32 TAKIMLI TÜRKİYE ŞAMPİYONASI	9000 FUTBOL TAKIMI TÜM BÖLGELERDE AKAD. TAKIM SAYISI 150X6 LİG X 90 T. X 10 R. X 10 KATEGORİ U'19-U'16-15-14-13-12-11-10-9	1. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 2. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 3. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) TEK DEYRE MAÇ USULÜ (14 MAC) 31 TAKIMLI TÜRKİYE ŞAMPİYONASI	1. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 2. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 3. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) TEK DEYRE MAÇ USULÜ (14 MAC) 31 TAKIMLI TÜRKİYE ŞAMPİYONASI	1. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 2. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) 3. LİG: 15 + 15 + 15 + (10 GRUP) TEK DEYRE MAÇ USULÜ (14 MAC) 31 TAKIMLI TÜRKİYE ŞAMPİYONASI	1. LİG: 15 + 15 (B/L/G) 2. LİG: 15 + 15 (B/L/G) 3. LİG: 15 + 15 (B/L/G) TEK DEYRE MAÇ USULÜ (14 MAC)		
20 ASIL YÖNETİCİ *	*****	20 ASIL YÖNETİCİ *	*****	3 ASIL YÖNETİCİ	3 ASIL YÖNETİCİ	3 ASIL YÖNETİCİ	3 ASIL YÖNETİCİ		
10 YEDEK YÖNETİCİ *	*****	10 YEDEK YÖNETİCİ *	*****	2 YEDEK YÖNETİCİ	2 YEDEK YÖNETİCİ	2 YEDEK YÖNETİCİ	2 YEDEK YÖNETİCİ		
1 SPORİT DİREKTÖR	1 SPORİT DİREKTÖR (AKADEMİ GENEL DİREKTÖRÜ)	1 SPORİT DİREKTÖR	1 SPORİT DİREKTÖR (AKADEMİ GENEL DİREKTÖRÜ)	1 SPORİT DİREKTÖR	1 SPORİT DİREKTÖR	1 SPORİT DİREKTÖR	1 SPORİT DİREKTÖR		
1 FUTBOL DİREKTÖRÜ	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ (AKADEMİ MÜDÜRÜ)	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ (AKADEMİ MÜDÜRÜ)	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ	1 FUTBOL DİREKTÖRÜ		
3 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	3 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	2 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	3 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	5 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	5 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	5 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)	5 FUTBOL İDARİ DİR. (EKSTR. U'12-U'10-9 STAJER)		
5 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	1 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
5 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	1 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 FUTBOL TEKNİK DAK. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS) / G.F.L.	1 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS) / G.F.L.	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS) / G.F.L.	1 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS) / G.F.L.	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	5 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	4 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
5 KALEÇİ ANTRENÖRÜ + ASİSTAN	5 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	5 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	4 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	4 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	5 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	4 KALEÇİ ANTRENÖRÜ		
5 DEFANS ANTRENÖRÜ + ASİSTAN	5 DEFANS ANTRENÖRÜ	1 DEFANS ANTRENÖRÜ	5 DEFANS ANTRENÖRÜ	4 DEFANS ANTRENÖRÜ	4 DEFANS ANTRENÖRÜ	5 DEFANS ANTRENÖRÜ	4 DEFANS ANTRENÖRÜ		
5 MERKEZ ANTRENÖRÜ + ASİSTAN	5 MERKEZ ANTRENÖRÜ	1 MERKEZ ANTRENÖRÜ	5 MERKEZ ANTRENÖRÜ	4 MERKEZ ANTRENÖRÜ	4 MERKEZ ANTRENÖRÜ	5 MERKEZ ANTRENÖRÜ	4 MERKEZ ANTRENÖRÜ		
5 OFANS ANTRENÖRÜ + ASİSTAN	5 OFANS ANTRENÖRÜ	1 OFANS ANTRENÖRÜ	5 OFANS ANTRENÖRÜ	4 OFANS ANTRENÖRÜ	4 OFANS ANTRENÖRÜ	5 OFANS ANTRENÖRÜ	4 OFANS ANTRENÖRÜ		
5 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	5 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	1 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	5 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	4 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	4 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	5 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	4 PERFORMANS ANTRENÖRÜ		
1 SFY ANALİZ ANTRENÖRÜ 10 ANALİZ ANTRENÖRÜ	1 SFY ANALİZ ANTRENÖRÜ 10 ANALİZ ANTRENÖRÜ	2 ANALİZ ANTRENÖRÜ ASİSTAN ANALİZİST	6 SFY ANALİZİST 5 ANALİZ ANTRENÖRÜ	4 ANALİZ ANTRENÖRÜ	4 ANALİZ ANTRENÖRÜ	5 ANALİZ ANTRENÖRÜ	4 ANALİZ ANTRENÖRÜ		
5 SFY SCOUT (EKSTR. 1 SFY + 2 SCOUT) MİNGÖR, SCOUTS, SFY	5 SFY SCOUT (EKSTR. 1 SFY + 2 SCOUT) MİNGÖR, SCOUTS, SFY	1 SFY SCOUT (EKSTR. 1 SFY + 2 SCOUT)	3 SFY SCOUT (EKSTR. 1 SFY + 2 SCOUT)	4 SCOUT	4 SCOUT	5 SCOUT	4 SCOUT		
5 U.E.F.A. / T.F.F. LİDERİ / STAJERLER	5 U.E.F.A. / T.F.F. LİDERİ / STAJERLER	2 U.E.F.A. / T.F.F. LİDERİ / STAJERLER	5 U.E.F.A. / T.F.F. LİDERİ / STAJERLER	4 MİN. T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	4 MİN. T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	5 MİN. T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	4 MİN. T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ		
T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (YETERAN LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (OLGUN LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (MASTER LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (PERFORMANS LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (GENÇLER LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (YILDIZLAR LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (ÇOCUKLAR LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. REKREASYON FUTBOLU (MİNİLER LİG) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ		
11354 YETİLTİLİ LİG (25-35 YAŞ ARASI) KADRO YAPISI: 8-0-4 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (100 GRUP)	9000 YETİLTİLİ LİG (40-45 YAŞ ARASI) KADRO YAPISI: 8-0-4 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (100 GRUP)	9000 ASIL YÖNETİCİ (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)	9000 YEDEK YÖNETİCİ (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)	1500 SPORİT DİREKTÖR (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)	1500 SPORİT DİREKTÖR (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)	1500 SPORİT DİREKTÖR (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)	1500 SPORİT DİREKTÖR (T.F.F. ANA EĞİTİM DİŞİ - LİSANSLI YÖNETİCİ) - (LİGLER BAŞLAMADAN REKREASYON LİGİLERİ İÇİN SEMİNER KATILIM ŞARTI)		
1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)	1500 FUTBOL İDARİ DİR. (T.F.F. R. LİGİ SEMİNER BELGELİ)		
1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)	1500 FUTBOL TEKNİK DİR. (MİN. REKREASYON ANTR. LİSANS)		
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****		
1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)	1500 ANTRENÖR (MİN. REKREA. ANTR. LİSANS)		
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****		
1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	1500 KALEÇİ ANTRENÖRÜ		
MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 1500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ		
T.F.F. ÜNİVERSİTE FUTBOLU (ÜNİVERSİTE 1. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ÜNİVERSİTE FUTBOLU (ÜNİVERSİTE 2. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ÜNİVERSİTE FUTBOLU (ÜNİVERSİTE 3. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ÜNİVERSİTE FUTBOLU (ÜNİVERSİTE 4. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. LİSE FUTBOLU (LİSE 1. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. LİSE FUTBOLU (LİSE 2. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. LİSE FUTBOLU (LİSE 3. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. LİSE FUTBOLU (LİSE 4. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ		
0N-1 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (8 GRUP)	0N-2 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (8 GRUP)	0N-3 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (8 GRUP)	0N-4 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM (8 GRUP)	0K-1 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0K-2 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0K-3 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0K-4 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 11-12-7 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP		
120 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	120 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	120 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	120 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
120 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	120 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	120 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	120 KALEÇİ ANTRENÖRÜ	7500 ANTRENÖR (G. F. ANTRENÖRÜ) (MİN. U.E.F.A / T.F.F. C)	7500 ANTRENÖR (G. F. ANTRENÖRÜ) (MİN. U.E.F.A / T.F.F. C)	7500 ANTRENÖR (G. F. ANTRENÖRÜ) (MİN. U.E.F.A / T.F.F. C)	7500 ANTRENÖR (G. F. ANTRENÖRÜ) (MİN. U.E.F.A / T.F.F. C)		
120 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	120 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	120 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	120 PERFORMANS ANTRENÖRÜ	*****	*****	*****	*****		
120 ANALİZ ANTRENÖRÜ	120 ANALİZ ANTRENÖRÜ	120 ANALİZ ANTRENÖRÜ	120 ANALİZ ANTRENÖRÜ	*****	*****	*****	*****		
MİN: 120 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 120 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 120 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 120 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ		
T.F.F. ORTA OKUL FUTBOLU (ORTA OKUL 1. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ORTA OKUL FUTBOLU (ORTA OKUL 2. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ORTA OKUL FUTBOLU (ORTA OKUL 3. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. ORTA OKUL FUTBOLU (ORTA OKUL 4. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. İLK OKUL FUTBOLU (İLK OKUL 1. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. İLK OKUL FUTBOLU (İLK OKUL 2. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. İLK OKUL FUTBOLU (İLK OKUL 3. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ	T.F.F. İLK OKUL FUTBOLU (İLK OKUL 4. SINIFLAR) İDARİ & TEKNİK PERSONEL İHTİYAÇ LİSTESİ		
0KTA-1 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0KTA-2 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0KTA-3 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0KTA-4 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 500 GRUP	0KOK-1 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 800 GRUP	0KOK-2 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 800 GRUP	0KOK-3 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 800 GRUP	0KOK-4 LİGİ * BÖLGESEL KADRO YAPISI: 8-0-8 LİG YAPISI: TEK DEYRE USULÜ LİG DÜZENE: 15 TAKIM X 800 GRUP		
7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	7500 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	12.000 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	12.000 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	12.000 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)	12.000 FUTBOL İDARİ DİR. (MİN. U.E.F.A B LİSANS)		
7500 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A / T.F.F. ANTRENÖRÜ)	7500 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A / T.F.F. ANTRENÖRÜ)	7500 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A / T.F.F. ANTRENÖRÜ)	7500 ANTRENÖR (MİN. U.E.F.A / T.F.F. ANTRENÖRÜ)	12.000 ANTRENÖR (ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRÜ)	12.000 ANTRENÖR (ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRÜ)	12.000 ANTRENÖR (ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRÜ)	12.000 ANTRENÖR (ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRÜ)		
MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 7500 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 12.000 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 12.000 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 12.000 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ	MİN: 12.000 T.F.F. GRASSROOTS LİDERİ		

Şekil 2.20. T.F.F. İdari & Teknik Personel İhtiyaç Projesi

TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU TEKNİK EĞİTİM PROJESİ					
U.E.F.A. TUDOR LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 20.000 TL	U.E.F.A. KALECİ ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL
U.E.F.A. PRO LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 15.000 TL	T.F.F. KALECİ ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
U.E.F.A. A LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 10.000 TL	U.E.F.A. DEFANS ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL
U.E.F.A. B LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 5.000 TL	T.F.F. DEFANS ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
U.E.F.A. C LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL	U.E.F.A. MERKEZ ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL
T.F.F. GRASSROOTS C ANTRENÖRLÜK LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ	T.F.F. MERKEZ ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
		1.000 TL	U.E.F.A. OFANS ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU		KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL
T.F.F. ATLETİK PERFORMANS ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 3.000 TL	T.F.F. OFANS ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
T.F.F. MAÇ VE PERFORMANS ANALİZ ANTRENÖRLÜĞÜ	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL	T.F.F. GENÇ FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU (13-18 YAŞ ARASI)	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 500 TL
T.F.F. SCOUTING SERTİFİKASYON LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.500 TL	T.F.F. ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU (6-13 YAŞ ARASI)	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 250 TL
T.F.F. ENGELLİ FUTBOLU ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU (DİMENSEL ENGELLİLER)	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL	T.F.F. FUTSAL ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
T.F.F. ENGELLİ FUTBOLU ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU (GÖRME ENGELLİLER)	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL	T.F.F. PLAJ FUTBOLU ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 1.000 TL
T.F.F. ENGELLİ FUTBOLU ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU (DUYMA ENGELLİLER)	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 2.000 TL	T.F.F. REKREASYON ANTRENÖRLÜĞÜ LİSANS KURSU	KURS SÜRESİ : ... GÖNDÜR. (KURS EĞİTİM SAAT SÜRESİ : ... SAATTİR.) - KISA EĞİTİM SÜRESİ : ...	KURS EĞİTİM BEDELİ 500 TL

Şekil 2.21. T.F.F. Teknik Eğitim Projesi



Şekil 2.22. T.F.F. İdari & Teknik Eğitim Projesi

KULÜBÜN İSMİ		MAÇ KATEGORİSİ				
MAÇ TARİHİ		ŞEHİR				
MAÇ SAATİ		STAD				
NO	İSİM SOYİSİM	DOĞUM TARİHİ	LİSANS NUMARASI	GÖREV	İSİM SOYİSİM	LİSANS NUMARASI
				FUTBOL İDARİ DİREKTÖRÜ		
				FUTBOL TEKNİK DİREKTÖRÜ		
				FUTBOL TEKNİK DANIŞMANI		
				FUTBOL İDARİ DANIŞMANI		
NO	İSİM SOYİSİM	DOĞUM TARİHİ	LİSANS NUMARASI	FUTBOL İDARİ ASİSTANI		
				PERFORMANS ANTRENÖRÜ		
				KALECİ ANTRENÖRÜ		
				ANALİZ ANTRENÖRÜ		
				TERCÜMAN		
				DOKTOR		
				FİZYOTERAPİST		
SAHA İÇİ BİLGİLER				MASÖR		
TAKIM FORMA RENGİ				MALZEMECİ		
KALECİ FORMA RENGİ						
KAPTAN						
_____ & _____ MAÇINA ÇIKAN KULÜBÜMÜZÜN TÜM BİLGİLERİNİ DOĞRULARIM.						
<b>İ T İ R A Z L A R</b>						
İ T İ R A Z I M I Z V A R D I R / Y O K T U R L İ S T E K O N T R O L E D İ L M İ Ş V E H E R Y Ö N Ü İ L E İ N C E L E N M İ Ş K U L Ü P Y E T K İ L İ S İ İ L E D O Ğ R U O L D U Ğ U G Ö R Ü L M Ü Ş T Ü R .						
YETKİLİ İSİM SOYİSİM				HAKEM İSİM SOYİSİM		
<b>İMZA</b>				<b>İMZA</b>		

Şekil 2.23. T.F.F. Yeni Sistem Maç Esame Projesi 1





## 2.9 FUTBOL KOMPLEKS PROJE ÖRNEKLEMLERİ

Bu tez önerisi kapsamında yukarıda da çeşitli benzerlikte ki organizasyon yapılarının profesyonel futbol kulüp yapılarında uygulanabilmesi için içerisinde ikamet ederek, faaliyet gösterdikleri alanların gerçek yeterlilikte tesis ve hatta kompleks anlamında projelendirilerek tasarlanması gerekir. Bu yerleşkelerin tam anlamıyla kulüp yapısının tüm ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Aşağıdaki jpg görsellerde tez yazarı Yusuf ÖZ'ün 2012/2013 futbol sezonunda staj yaptığı Galatasaray Sportif A.Ş. yapısı, 2015/2016 futbol sezonunun ilk devresinde mesleki staj yaptığı Beşiktaş A.Ş. staj boyutlarında, 2015/2016 futbol sezonunda Denizlispor profesyonel futbol kulüp yapısında, 2017/2018 futbol sezonunda Kocaelispor profesyonel futbol kulüp yapısında, 2018/2019 sezonunda futbol akademisi scout biriminde görev aldığı Fenerbahçe Spor Kulübü bünyesinde, 2019/2020 sezonun ilk devresinde görev aldığı Çatalcaspor kulüp bünyesinde gördüğü eksikler ve gereklilikler doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu gözlemlere Yusuf ÖZ'ün görev almadığı fakat tesislerinin gözlemleri doğrultusunda ortaya koyduğu proje görselleri de aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 2.25. Beşiktaş J.K. Futbol Kompleks Projesi 1



## BEŞİKTAŞ J.K. FUTBOL KOMPLEKS PROJE DETAYLARI



PROJE ÇALIŞMASI VODAFONE PARK TESİSLERİNDEN ÇIKARILMADAN VE HERHANGİ BİR ZAMAN KAYBI İLE MAĞDUR OLMASIZIN GEREKLİ ONAYLAR ALINARAK BAŞLATILABİLİR. PROJE DOĞRU BİR PLANLAMA VE ORGANİZASYON İLE 18 AYDA %60 - %70 ORANINDA BİTİRİLEBİLİRKEN, %100'Ü İSE 24 İLA 30 AY İÇERİSİNDE BİTİRİLEBİLİR. BU PROJE TAMAMLANDIĞINDA ÜMRANIYE NEVZAT DEMİR TESİSLERİ, ÜMRANIYE BELEDİYESİNE ÜST KULLANIM HAKKIYLA DEVREDİLİRKEN, BJK FULYA HAKKI YETEN TESİSLERİ İLE AKARETLER'DEKİ KULÜP BİNALARI ÜST KULLANIM HAKKIYLA BEŞİKTAŞ BELEDİYESİNE 49'AR YILLIĞINA İADELİ ŞEKİLDE DEVREDİLEREK, BURALARDAN AYLIK ŞEKİLDE CİDDİ GELİRLER ELDE EDİLECEKTİR.

PROJEDE GÖRÜLEN TÜM YENİ YAPILAR BEŞİKTAŞ'A TAHSİS EDİLMELİDİR. LİMAN BÖLGESİNDE İSMİ GEÇEN YENİ YAPILAR AYLIK KİRALAMA BEDELİ İLEAŞŞAĞIDAKİ KİRA TUTARLARI İLE CİDDİ AYLIK KİRA BEDELLERİ BEŞİKTAŞ KASASINA KAZANDIRILIRKEN, KOMPLEKS İÇERİSİNDEKİ İDEAL VE MİNİMAL BOYUTLARDAKİ SAHALAR FUTBOL ETKİNLİKLERİ İÇİN SAĞLANACAK KİRALAMA GELİRİ İLE, T.F.F.'YE VE HALISAHA MODELİ İLE TESİS İÇİNDEKİ SUNI ÇİMDEN YAPILI FUTBOL TESİSİDE ÇEVRESİNDEKİ BÜFELER, STADYUM TRIBÜNÜ ALTINDA İŞLETME OLARAK DEVREDİLECEK 2 RESTAURANT, 3 KAFENİN VE DİĞER YAŞAM ALANLARI İLE BEŞİKTAŞ SPOR KOLEJİ VE BEŞİKTAŞ ÜNİVERSİTESİNDEN CİDDİ VE DEVAMLILIĞI OLAN KAZANÇLAR SAĞLANABİLİR. BU AYLIK KAZANÇ ARALIĞI BEKLENTİSİ AŞŞAĞIDA VERİLEN TABLODA NET ŞEKİLDE BELİRTİLMİŞTİR. HER ŞEYDEN ÖNEMLİSİ BEŞİKTAŞ PROFESYONEL VE AKADEMİSİ ÖZÜNE, SEMTİNE, BEŞİKTAŞ'GA DÖNÜMÜŞ OLACAKTIR.

### BEŞİKTAŞ J.K. FUTBOL KOMPLEKSİ AYLIK GELİR TABLOSU

GELİR KAYNAĞI	AYLIK GELİR BEKLENTİSİ ARALIĞI			
BEŞİKTAŞ J.K. AKATLAR KULÜP BİNALARI	MIN. BEKLENTİ	200.000 TL	MAX. BEKLENTİ	300.000 TL
BEŞİKTAŞ J.K. FULYA HAKKI YETEN TESİSLERİ	MIN. BEKLENTİ	300.000 TL	MAX. BEKLENTİ	500.000 TL
BEŞİKTAŞ J.K. ÜMRANIYE NEVZAT DEMİR TESİSLERİ	MIN. BEKLENTİ	400.000 TL	MAX. BEKLENTİ	600.000 TL
RESTAURANT : 1 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	20.000 TL	MAX. BEKLENTİ	30.000 TL
RESTAURANT : 2 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	20.000 TL	MAX. BEKLENTİ	30.000 TL
CAFE : 1 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	5.000 TL	MAX. BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 2 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	5.000 TL	MAX. BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 3 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	5.000 TL	MAX. BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 4 KİRASI	MIN. BEKLENTİ	25.000 TL	MAX. BEKLENTİ	50.000 TL
KOMPLEKS DİĞER GELİRLER (SİNEMALAR & TİYATROLAR & TANITIMLAR & SEMİNERLER & TOPLANTILAR & GİYİM & STANDLAR)	MIN. BEKLENTİ	200.000 TL	MAX. BEKLENTİ	600.000 TL
SPOR TESİSİ İŞLETME GELİRİ (4 MİNİ + 2 NİZAMİ FUTBOL SAHASI + CAFE & BÜFE GELİRLERİ)	MIN. BEKLENTİ	125.000 TL	MAX. BEKLENTİ	175.000 TL
T.F.F. SAHA KULLANIM GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	25.000 TL	MAX. BEKLENTİ	50.000 TL
BEŞİKTAŞ J.K. MÜZE GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	50.000 TL	MAX. BEKLENTİ	200.000 TL
STADYUM & FUTBOL KOMPLEKSİ ANA SPONSOR VE YAN SPONSOR GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	250.000 TL	MAX. BEKLENTİ	500.000 TL
STADYUM BİLET & LOCA SATIŞI + MAÇ KAFELER & MAÇ BÜFELER KİRA GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	1.500.000 TL	MAX. BEKLENTİ	2.000.000 TL
VODAFONE PARK KARTAL YUVASI GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	250.000 TL	MAX. BEKLENTİ	500.000 TL
BEŞİKTAŞ SPOR KOLEJİ GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	125.000 TL	MAX. BEKLENTİ	250.000 TL
BEŞİKTAŞ ÜNİVERSİTESİ GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	1.000.000 TL	MAX. BEKLENTİ	1.500.000 TL
SOLE & MARE CLUB GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	100.000 TL	MAX. BEKLENTİ	150.000 TL
MARINA RESTAURANT GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	100.000 TL	MAX. BEKLENTİ	150.000 TL
LAILA CLUB GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	100.000 TL	MAX. BEKLENTİ	150.000 TL
REINA CLUB GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	100.000 TL	MAX. BEKLENTİ	150.000 TL
YAT LİMAN GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	30.000 TL	MAX. BEKLENTİ	60.000 TL
BEŞİKTAŞ AÇIK OTO PARK GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	50.000 TL	MAX. BEKLENTİ	100.000 TL
BEŞİKTAŞ KAPALI OTO PARK GELİRİ	MIN. BEKLENTİ	50.000 TL	MAX. BEKLENTİ	100.000 TL
<b>TOPLAM ORTALAMA AYLIK GELİR BEKLENTİSİ</b>				<b>6.605.000 TL</b>

Şekil 2.26. Beşiktaş J.K. Futbol Kompleks Projesi 2



# BEŞİKTAŞ J.K.

## FUTBOL KOMPLEKS PROJESİ ALT DETAYLAR



VODADONE PARK STADYUMUNUN İÇ YAPISINA SİNEMA SALONLARI, TİYATRO SALONLARI, FUAR MERKEZİ, TOPLANTI MERKEZİ, KONFERANS SALONLARI, KAFELER, BÜFELER, RESTAURANTLAR, EĞLENCE ALANLARI KURULARAK, STADYUMUN SADECE BİR FUTBOL MERKEZİ OLARAK DEĞİL, MAÇ GÜNLERİ HARİCİNDE TAM BİR YAŞAM MERKEZİ OLARAK İŞLETİLMESİ GEREKMEKTEDİR

ÖZELLİKLE 4 TRIBÜN TARAFINADA ŞEREF, ONUR, GURUR VE ARMA GİBİ İSİMLER KONMALIDIR. TRIBÜNLERİN 4 BÖLÜMÜDE KAREOGRAFİ YAPIMINA UYGUN HALE GETİRİLMELİDİR. HER TRIBÜNÜN GİRİŞ KATINDA ENGELLİ TARAFARTLARINDA GÖZETİLDİĞİ, YETERLİ SAYIDA LAVABO VE BAR DİZAYNINA SAHİP KAFELER DİZAYN EDİLMELİDİR. VIP BÖLÜMÜN OLDUĞU TRIBÜNDE ÖZEL LOJALAR OLUŞTURULMALI, BUNLARIN 3'Ü KULÜP BÜNYESİNDE TUTULURKEN, GERİYE KALANLAR SEZONLUK KOMBİNE OLARAK KİRALANMALI, DİĞER 2'Sİ İSE TEK MAÇ TALEP DOĞRULUSUNDA KİRALANMALIDIR.

VODAFONE PARK STADYUMUNDA VE FUTBOL TESİSLERİNDE MAÇ VE ANTRENMAN ZAMANLAMALARI UYGUN OLDUĞU DURUMLARDA, KONSER, ORGANİZASYON, MODA FUARI, KISA SÜRELİ TURNUVALAR, ZEMİN KORUNARAK FARKLI SPOR ORGANİZASYONLARI İÇİN İŞLER HALE GETİRİLEREK FAYDALANIP EKSTRA GELİRLER SAĞLANMALIDIR.

FUTBOL KOMPLEKSİ İÇİNDEKİ BEŞİKTAŞ A.Ş.'NİN İŞLETECEĞİ 4 ADET MİNİ BOYUTLARDAKİ SAHALAR FUTBOL OKULU ANTRENMANLARI, U'12, U'11, U'10 VE U'9 YAŞ KATEGORİSİNDE YER ALAN FUTBOL TAKIMLARIMIZIN HEM ANTRENMANLARI HEMDE TFF NEZLİNDE VE ÖZEL MAÇLARINI OYNAYABİLCEKLERİ ŞEKİLDE ÖNCELİK HAKLARINA SAHİPTİRLER. BU DURUMLAR DIŞINDA BURADAKİ 4 SAHA TİCARİVE ORGANİZASYONEL OLARAK KULLANILMALIDIR. AYRICA 4 TENİS KORTU VE 4 BASKETBOL SAHASIDA TİCARİ KİRALANMAYA KULÜP TARAFINDAN AÇIK OLACAKTIR. SPOR KOLEJİ ALANINDAKİ MİNİ BOY SAHALARIN ÇEVRELERİ GRİ SİYAH VE BEYAZ RENKLERE SAHİP BRANDALAR İLE KAPATILMALI, İHTİYAÇ HALİNDE İNŞAATIN %100'Ü TAMAMLANDIKTAN SONRA AYNI ALANDAKİ NİZAMİ SAHADA AYNI MODELDE ÇEVRESİ KAPATILMALIDIR. BU ÇALIŞMA ESNASINDA U'16 VE U'15 FUTBOL TAKIMLARIN KULLANACAKLARINIZAMİ FUTBOL SAHASIDA AYNI RENKLERE SAHİP BRANDALAR İLE ÜSTÜ KAPARTILARAK, İDEAL BİR ISITMA VE HAVALANDIRMA SİSTEMİ İLE UYGUNSUZ HAVA ŞARTLARI İÇİN FUTBOL TESİSİNİN TAM MERKEZ BÖLGESİNDE HAZIR HALE GETİRİLMELİDİR.

BEŞİKTAŞ SPOR KOLEJİNDE RESMİ SPORCULARI %100 BURLU, FUTBOL OKULU SPORCULARI %10 BURLU, KULÜP KULÜP İDARİ, TEKNİK, SAĞLIK VE DESTEK PERSONELLERİNİN ÇOCUKLARI %50 BURLU, YEĞENLERİ İSE EN FAZLA 2 OLMAK ŞARTIYLA %25 BURLU, A FUTBOL TAKIM SPORCULARININ ÇOCUKLARI İSE %100 BURLU OLARAK BEŞİKTAŞ SPOR KOLEJİNDE EĞİTİM ALMA HAKKINA SAHİP OLACAKLARDIR. BJK ALTYAPI BRANŞ SPORCULARI EĞİTİM HAYATLARINI AYNI SINIFLARDA SÜRDÜRECEK, DİĞER ÖĞRENCİ GRUPLARI İÇİN İSE AYRI SINIFLAR AÇILACAKTIR. BU KOLEJİN İNŞAATI DİZAYN EDİLİRKEN BÜYÜME İHTİMALİNE YÖNELİK OLARAK TASARLANMALIDIR.

BEŞİKTAŞ ÜNİVERSİTESİ İÇİN İSE BEŞİKTAŞ A.Ş.'NİN RESMİ SPORCULARI %100 BURLU, FUTBOL OKULU SPORCULARI %10 BURLU, KULÜP KULÜP İDARİ, TEKNİK, SAĞLIK VE DESTEK PERSONELLERİNİN ÇOCUKLARI %50 BURLU, YEĞENLERİ İSE EN FAZLA 2 OLMAK ŞARTIYLA %25 BURLU, A FUTBOL TAKIM SPORCULARININ ÇOCUKLARI İSE %100 BURLU OLARAK BEŞİKTAŞ ÜNİVERSİTESİNDE EĞİTİM ALMA HAKKINA SAHİP OLACAKLARDIR. BU ÜNİVERSİTEDE ÖZELLİKLE BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK OKULU FAKÜLTESİ CİDDİ ÖNEM TEŞKİL EDECEK ŞEKİLDE TASARIM VE EĞİTİM PLANI İÇİN ÖZEL ÇALIŞMALAR YAPILACAKTIR. ÜNİVERSİTENİN İLGİLİ BÖLÜMLERİNDEN DERECE İLE MEZUN OLAN VE FİNAL STAJ SÜRECİNİ BAŞARIYLA GEÇEN ÖĞRENCİLER KULÜP BÜNYESİNE BİRER PROFESYONEL OLARAK KAZANDIRILACAKLARDIR.

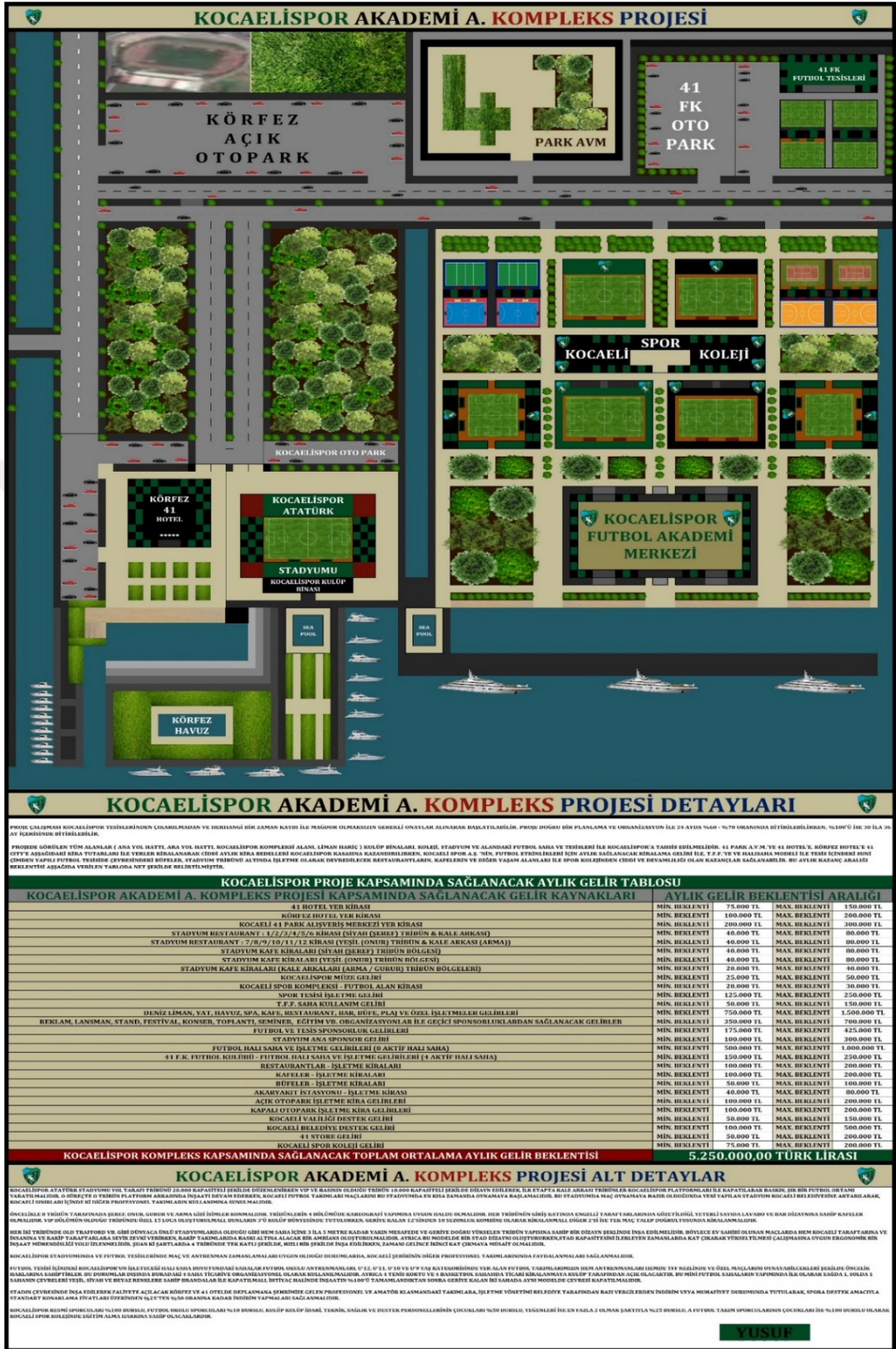
Şekil 2.27. Beşiktaş J.K. Futbol Kompleks Projesi 3



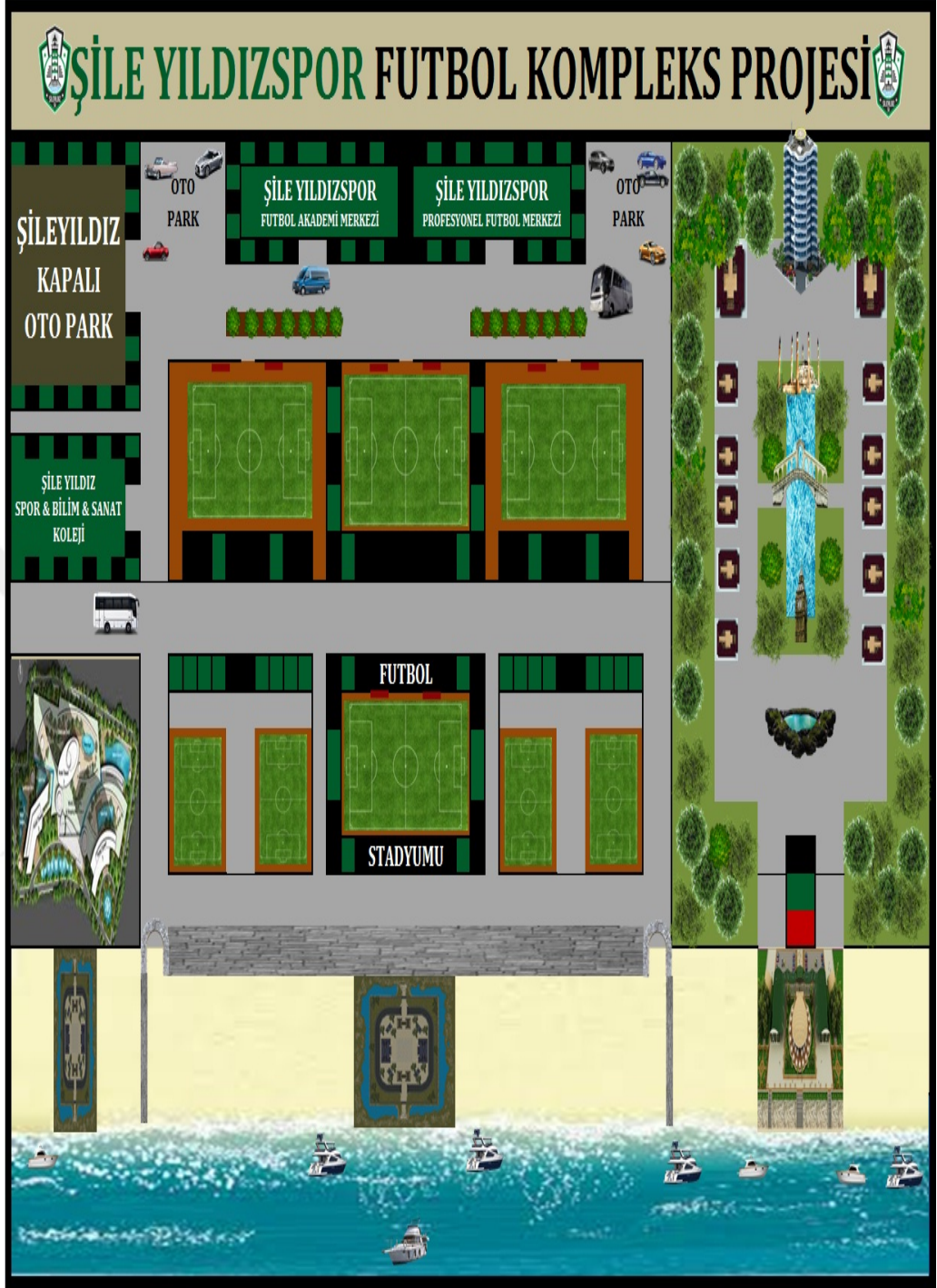
Şekil 2.28. Eyüpspor Futbol Kompleks Projesi 2



Şekil 2.29. Fenerbahçe A.Ş. Spor Kompleks Projesi



Şekil 2.30. Kocaelispor Akademi A Kompleks Projesi

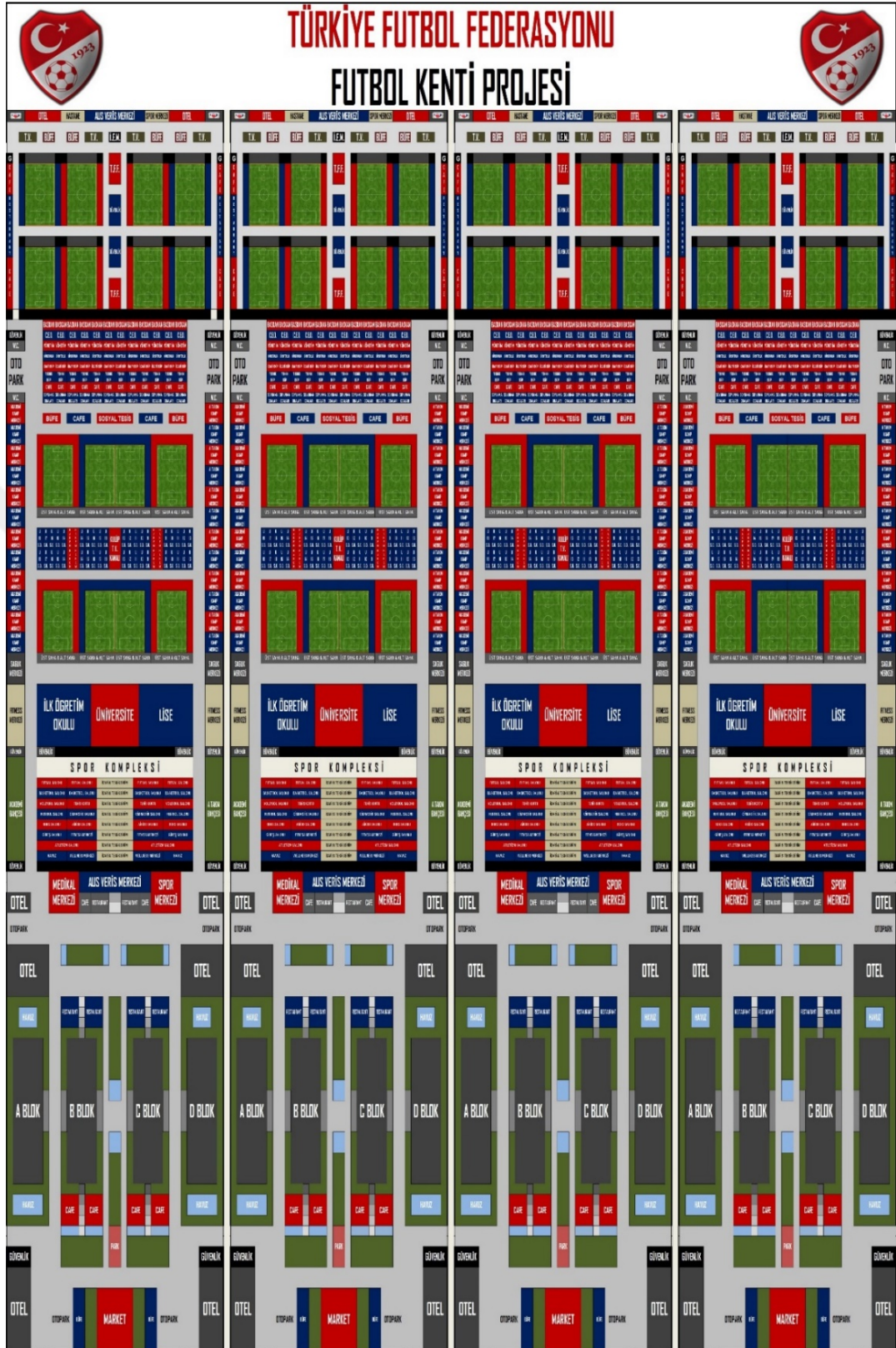


Şekil 2.31. Şile Yıldızspor Futbol Kompleks Projesi 1



<b>ŞİLE YILDIZSPOR</b>				
<b>FUTBOL KOMPLEKS PROJESİ GELİR &amp; DİĞER PLAN DETAYLARI</b>				
<p>PROJE ÇALIŞMASI İSTANBUL ANADOLU YAKASINDA ŞİLE İLÇE MERKEZİNİN 10 DAKIKA UZAĞINDA BULUNAN SAHİL KIYISI ARAZİ DE BELİRTİLEN ALAN, YATIRIM VE SPONSORLUK DESTEKLERİYLE MÜLK SAHİPLERİNİN SATIŞ ONAYI ALINABİLDİKTEN SONRA, GEREKLİ ONAYLAR VE İZİNLERİN TOPARLANMASIYLA BİRLİKTE İNŞAAT ÇALIŞMASI BAŞLATILABİLİR. PROJE DOĞRU BİR PLANLAMA VE ORGANİZASYON İLE 10 AYDA %60 - %70 ORANINDA BİTİRİLEBİLİRKEN, %100'Ü İSE 18 İLA 20 AY İÇERİSİNDE BİTİRİLEBİLİR.</p> <p>BU PROJE ORGANİZASYONUyla, AMAÇ VE HEDEFLERİ, EĞİTİM PLANLAMASI İLE TÜRK FUTBOLUNA SAĞLAYACAĞI KATKI İYİ BİR PREZENTASYON ÇALIŞMASIYLA BİRLİKTE TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONUNA, TÜRKİYE CUMHURİYETİ SPOR BAKANLIĞINA, DEVLETİN DİĞER RESMİ KURUMLARINA, İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYESİNE, İSTANBUL VALİLİĞİNE, ŞİLE BELEDİYESİNE, PROJE İŞ ORTAKLARINA, SPONSOR ŞİRKET VE KURUŞUŞLARA SUNULUR. TÜM DETAYLAR MALİ KARŞILIKLARI, GELİR GİDER DENGESİ, MADDİ VE MANEVİ KAZANÇ TABLOLARI İLE AKTARILIRSA, DİREK DESTEK ALINAMAYAN BİRİMLERDEN FAİZSİZ YADA ÇOK DÜŞÜK FAİZ ORANLARILYLA DESTEK KREDİSİ DE BULUNABİLMESİ MÜMKÜN OLACAKTIR. BU YOL ÜZERİNDE GİDİLMESİ GEREKEN SON NOKTA BANKALAR OLMALIDIR.</p> <p>PROJEDE GÖRÜLEN TÜM ALANLAR ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL KOMPLEKSİ ALANI, KULÜP BİNALARI, KOLEJİ, STADYUM VE ALANDAKİ FUTBOL SAHA VE TESİSLERİ İLE ŞİLE YILDIZSPOR KULÜBÜNE TAHİSİ EDİLMELİDİR. KOMPLEKSİN YAN TARAFINDA İNŞA EDİLECEK SİTEDEN APARTMAN DAİRELERİNİN SATIŞI, İNŞAAT ÇALIŞMA SÜRECİNDE YAPILABİLİRSE, ÇALIŞMALARIN HIZLANMASI VE KULÜP ALTYAPISININ KURULUMU İÇİN ORTAYA CİDDİ BİR POTANSİYEL ÇUÇ İMKANI YARATIR. SİTEDEN AŞAĞIDAKİ KİRA TUTARLARI İLE YERLER KİRALANARAK CİDDİ AYLIK KİRA BEDELİLERİ ŞİLE YILDIZSPOR KASASINA KAZANDIRILIRKEN, FUTBOL KOMPLEKSİNİN, FUTBOL ETKİNLİKLERİ İÇİN AYLIK SAĞLANACAK KİRALAMA GELİRİ İLE T.F.F. VE VE HALISAHA MODELİ İLE STADYUM ETRAFINDAKİ SUNI ÇİMDEN YAPILI FUTBOL TESİSİNDE ÇEVRESİNDEKİ BÜFELER, STADYUM TRİBÜNÜ ALTINDA İŞLETME OLARAK DEVREDİLECEK RESTAURANT, KAFELERDEN VE DİĞER YAŞAM ALANLARI İLE SPOR KOLEJİNDE CİDDİ VE DEVAMLILIĞI OLAN KAZANÇLAR SAĞLANABİLİR. BU AYLIK KAZANÇ ARALIĞI BEKLENTİSİ AŞAĞIDA VERİLEN TABLODA NET ŞEKİLDE BELİRTİLMİŞTİR.</p>				
<b>YUSUF ÖZ</b>				
<b>GELİR KAYNAĞI</b>		<b>AYLIK GELİR BEKLENTİSİ ARALIĞI</b>		
HOTEL YER KİRASİ + RESTAURANT + CAFE + FITNESS & WELLNESS MERKEZİ	MİNİMUM BEKLENTİ	100.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	300.000 TL
SİTE VİLLA KİRA GELİRLERİ (30 ADET MÜSTAKİL VİLLA KİRA GELİRİ)	MİNİMUM BEKLENTİ	75.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	150.000 TL
SİTE İÇİ APARTMAN KİRA GELİRLERİ (EN AZ 30 DAİRE KİRA DA KALACAK)	MİNİMUM BEKLENTİ	30.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	60.000 TL
SİTE İÇİ + CAFE & 4 RESTAURANT KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	25.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	60.000 TL
SİTE İÇİ MİNİ MARKET VE GROSS MARKET KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	75.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	125.000 TL
RESTAURANT : 1 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	10.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	20.000 TL
RESTAURANT : 2 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	10.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	20.000 TL
CAFE : 1 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 2 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 3 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	10.000 TL
CAFE : 4 KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	10.000 TL
SAHİL BEACH CLUB KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	20.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	40.000 TL
DİĞER GELİRLER	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	9.000 TL
HALI SAHA ( SAĞ ) İŞLETME GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	30.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	70.000 TL
HALI SAHA ( SOL ) İŞLETME GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	30.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	70.000 TL
FUTBOL KOMPLEKSİ ANA SPONSOR GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	15.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	30.000 TL
TESİS ANA SPONSOR GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	10.000 TL
STADYUM ANA SPONSOR GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	20.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	30.000 TL
MAÇ VE ORGANİZASYON BİLET SATIŞ GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	5.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	15.000 TL
ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL KOMPLEKSİ - FUTBOL ALAN KİRASİ	MİNİMUM BEKLENTİ	10.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	20.000 TL
ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL OKULU GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	20.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	50.000 TL
T.F.F. GELİRLERİ	MİNİMUM BEKLENTİ	3.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	5.000 TL
T.C. SPOR BAKANLIĞI DESTEK GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	5.000 TL
İSTANBUL VALİLİĞİ DESTEK GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	5.000 TL
İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYE DESTEK GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	5.000 TL
ŞİLE BELEDİYE GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	5.000 TL
VAKIF GELİRLERİ	MİNİMUM BEKLENTİ	2.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	23.000 TL
FORMA SPONSOR GELİRİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	9.000 TL
ÖZEL SPONSOR GELİRLERİ	MİNİMUM BEKLENTİ	10.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	50.000 TL
ÜYE DESTEK GELİRLERİ	MİNİMUM BEKLENTİ	1.000 TL	MAKSİMUM BEKLENTİ	39.000 TL
<b>TOPLAM ORTALAMA AYLIK GELİR BEKLENTİSİ</b>		<b>893.500.00 TL</b>		
<p>ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL STADYUMU ŞUAN KI ŞARTLARDA TRİBÜNLERİN DOLMAMA İHTİMALİNİN YÜKSEKLİĞİ SEBEBİYLE, SAHİL TARAFINDA Kİ TRİBÜN KISMI 3.000 KAPASİTELİ ŞEKİLDE DÜZENLENİRKEN VIP VE BASININ OLDUĞU TRİBÜN 5.000 KAPASİTELİ ŞEKİLDE DİZAYN EDİLEREK, İLK ETAPTA 1.000'ER TARAFTAR KAPASİTELİ KALE ARKASI TRİBÜNLER BÜYÜK ŞİLE YILDIZSPOR PLATFORMLARI İLE KAPATILARAK BASKIN, ŞİK BİR FUTBOL ORTAMI YARATILMALIDIR. O SÜREÇTE O TRİBÜN PLATFORM ARKASINDA İNŞAATI DEVAM EDERKEN, İSTANBUL DA YAKIN SEMT FUTBOL TAKIMLARI MAÇLARINI BU STADYUMDA EN KISA ZAMANDA OYNAMAYA BAŞLAMALIDIR. AYRICA STADYUM İNŞAAT DİZAYNI KAPASİTESİNİN, EKİBR İNŞAAT ÇALIŞMASI SÜREÇİYLE İKİ KATINA ÇIKARILMASI İÇİN, ERGONOMİK BİR DİZAYN YOLU İZLENMELİDİR. BU STADYUMDA MAÇ OYNAMAYA HAZIR OLDUĞU GÜN T.F.F. DEN AÇILYETLE GEREKLİ İZİNLER ALINIP STADYUM RESMİ MAÇLARINI OYNATILMASI İÇİN AÇILMALIDIR.</p> <p>ÖNCELİKLE 4 TRİBÜN TARAFINDA ŞEREF, ONUR, GURUR VE ARMA GİBİ İSİMLER KONMALIDIR. TRİBÜNLERİN 4 BÖLÜMÜDE KAREOGRAFİ YAPIMINA UYGUN HALDE OLMALIDIR. HER TRİBÜNÜN GİRİŞ KATINDA ENGELLİ TARAFTARLARINDA GÖZETİLDİĞİ, YETERLİ SAYIDA LAVABO VE BAR DİZAYNINA SAHİP KAFELER OLMALIDIR. VIP BÖLÜMÜN OLDUĞU TRİBÜNDE ÖZEL 5 LOCA OLUŞTURULMALI, BUNLARIN 1'İ KULÜP BÜNYESİNDE TUTULURKEN, GERİYE KALAN 4'Ü İSE SEZONLUK KOMBİNE OLARAK KİRALANMALI, SAHİL TARAFINDA Kİ TRİBÜNDE OLAN 5 LOCA İSE MAÇ KİRALANACAKTIR.</p> <p>TRİBÜN DİZAYNARI OLD TRAFFORD VB. GİBİ DÜNYACA ÜNLÜ STADYUMLARDA OLDUĞU GİBİ HEM SAHA İÇİNE 3 İLA 5 METRE KADAR YAKIN MESAFEDE VE GERİYE DOĞRU YÜKSELEN TRİBÜN YAPISINA SAHİP BİR DİZAYN ŞEKİLİNDE İNŞA EDİLMELİDİR. BÖYLECE EV SAHİBİ OLUNAN MAÇLARDAN HEM ŞİLE YILDIZSPOR TARAFTARINA VE İNSANINA VE RAKİP TARAFTARLARA SEVİR ZEVKİ VERİRKEN, RAKİP TAKIMLARINDA BASKI ALTINA ALACAK BİR AMBİANS OLUŞTURULMALIDIR. AYRICA BU MODELDE BİR STAD DİZAYNI OLUŞTURURKEN, YUKARIDA DA BELİRTTİĞİMİZ GİBİ STAD KAPASİTESİNİ İLERLEYEN ZAMANLARDA KAT ÇIKARAK YÜKSELTİLMESİ ÇALIŞMASINA UYGUN ERGONOMİK BİR İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ YOLU İZLENMELİDİR. ŞUAN KI ŞARTLARDA 4 TRİBÜNDE TEK KATLI ŞEKİLDE, HIZLI BİR ŞEKİLDE İNŞA EDİLİRKEN, ZAMANI GELİNCE İKİNCİ KAT ÇIKMAYA MÜSAİT OLMALIDIR.</p> <p>ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL STADYUMUNDA MAÇ ZAMANLAMALARI UYGUN OLDUĞU DURUMLARDA, İSTANBUL'UN DİĞER YAKIN TAKIMLARIDA FAYDALANABİLMELERİ SAĞLANMALIDIR. STADYUM BÖYLECE HAFTANIN BİR GÜNÜNDEN FAZLA AKTİF HALDE KALARAK, HEM KİRA GETİRİSİ HEM DE İŞLETMELERİN NORMALİN ÜSTÜNDE KARLI ÇALIŞMASINI SAĞLAMASI OLACAKTIR.</p> <p>STADYUM ETRAFINDAKİ TÜRK F.K.'NİN İŞLETTİĞİ 4 ADET HALI SAHA FUTBOL OKULU ANTRENMANLARI, U'12, U'11, U'10 VE U'9 YAŞ KATEGORİSİNDE YER ALAN FUTBOL TAKIMLARIMIZIN HEM ANTRENMANLARI HEMDE TFF NEZLİNDE VE ÖZEL MAÇLARINI OYNAYABİLECEKLERİ ŞEKİLDE ÖNCELİK HAKLARINA SAHİPTİRLER. BU DURUMLAR DIŞINDA BURADAKİ 4 SAHA TİCARİVE ORGANİZASYONEL OLARAK KULLANILMALIDIR. BU SAHALARIN YAPIMINDA İLK OLARAK SAĞDA 1, SOLDA 1 SAHANIN ÇEVRELERİ KIRMIZI, BEYAZ VE TURKUAZ RENKLERE SAHİP BRANDALAR İLE KAPATILMALI, İHTİYAÇ HALİNDE İNŞAATIN %100'Ü TAMAMLANDIKTAN SONRA GERİYE KALAN İKİ SAHADA AYNI MODELDE ÇEVRESİ KAPATILARAK, KONUMUN DENİZ KIYISI OLMASI SEBEBİYLE HEM RÜZGARDAN KORUNULMASI, HEM DE OLUMSUZ HAVA ŞARTLARINDA, SAHALARIN OLUMLU ŞEKİLDE KULLANILARAK, ANTRENMAN PROGRAMLARININ AKSATILMAMASI SAĞLANABİLİR.</p> <p>KOMPLEKSİN ÇEVRESİNDE İNŞA EDİLEREK FALİYETE AÇILAN OTELEDE DEPLASMANA ŞEHRİMİZE GELEN PROFESYONEL VE AMATÖR KLASMANDAKİ TAKIMLARA, İŞLETME YÖNETİMİ BELEDİYE TARAFINDAN BAZI VERGİLERDEN İNDİRİM VEYA MUHAFİYET DURUMUNDA TUTULARAK, SPORA DESTEK AMACILYLA STANDART KONAKLAMA FİYATLARI ÜZERİNDEN %25 TE'N %50 ORANINA KADAR İNDİRİM YAPMALARINI SAĞLANMALIDIR.</p> <p>ŞİLE YILDIZSPOR FUTBOL AKADEMİSİ SPORCULARI %100 BURLU, FUTBOL OKULU SPORCULARI %10 BURLU, KULÜP KULÜP İDARİ, TEKNİK, SAĞLIK VE DESTEK PERSONELLERİNİN ÇOCUKLARI %50 BURLU, YEĞENLERİ İSE EN FAZLA 2 OLMAK ŞARTIYLA %25 BURLU, A FUTBOL TAKIM SPORCULARININ ÇOCUKLARI İSE %100 BURLU OLARAK TÜRK SPOR SANAT BİLİM KOLEJİNDE EĞİTİM ALMA HAKKINA SAHİP OLACAKLARDIR.</p>				
<b>YUSUF ÖZ</b>				

Şekil 2.32. Şile Yıldızspor Futbol Kompleks Projesi 2



Şekil 3.33. T.F.F. Futbol Kenti Projesi

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu tez çalışmasında materyal olarak özellikle ülke futbolunun (Türkiye futbolu) ve dünya futbolu içerisinde yer alan kurumsallıktan uzak, yanlış yönetim şekillerine maruz kalan profesyonel futbol kulüp yapıları baz alınmıştır. Bu yapıların staj ve profesyonel çalışma yollarıyla gözlemleri yapılırken, dışarıdan yapılan analizler sonucu belirlenen eksikler ve yanlışlara karşı neler yapılabileceği üzerine üretilen proje derlemelerinin bir kompozisyonu oluşturularak bir araştırma ve geliştirme yöntemi oluşturulmuştur.

#### **3.1 ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu çalışmada bir organizasyonun ihtiyacı olduğu özellikler ortaya konarak genelleme yapılması söz konusudur. Yapılan analizlerle tarama ve çözümleme modellenmiş bir çalışmadır. Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinin, organizasyon yapılarında ki eksiklerinin tespiti doğrultusunda, çözümler üretilerek yapılmış bir çalışmadır.

#### **3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu çalışmada Türkiye çapında profesyonel futbol kulüplerinin profesyonel yapılarını kapsıyor. Çalışmanın temelinde T.F.F. Süper Ligden Galatasaray ve Beşiktaş yer alırken, T.F.F. 1. Ligden Denizlispor T.F.F. 3. Ligden de Kocaelispor ve Çatalcaspor yer alırken, genellemede ise Türkiye Futbol Federasyonu’nun tüm profesyonel liglerden bir çok profesyonel takım yapıları ve akademileri yer alıyor.

#### **3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Veri toplama araçları ise 2012/2013 futbol sezonunda üniversite stajı Galatasaray Sportif A.Ş. 2015/2016 futbol sezonunda mesleki stajı sürecinde Beşiktaş Futbol Özkaynak Düzeni (Futbol Akademisi) ve Profesyonel Futbol Şubesi scouting biriminde, çalıştığım diğer profesyonel kulüpler olan Denizlispor, Kocaelispor ve Çatalcaspor profesyonel futbol şubeleri başta olmak üzere kısa süre çalıştığı Fenerbahçe futbol akademisinde scout birimiyle olan temas ve ilişkileri olan bir çok profesyonel kulüp ve akademileri yer alıyor.

### **3.4 VERİLERİN TOPLANMASI**

Verilerin toplanma şekli, tez yazarının görev aldığı profesyonel spor kulüplerinin futbol şubelerinin ve temasta olduğu kulüplerin organizasyon yapılarında görülen eksikleri, ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanan planlar ve projeler ile oluşturulmuştur.

### **3.5 VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizi, doğru bir profesyonel futbol kulüp yapısının hem profesyonel yapısıyla hem futbol akademisiyle istikrarlı bir sportif başarının temellerini atabilmesi için nelere dikkat etmeli ve nasıl bir çalışma ortamına sahip olması gerektiği düşüncesinden yola çıkarak, ulaşılmış kanılarla oluşturulmuştur.

#### 4. BULGULAR

Araştırmalar sonucu özellikle Türkiye profesyonel liglerinde ve dünyanın diğer ülkelerinde yer alan futbol kulüplerinin yetersiz yönetimsel, organizasyon, idari, teknik, sağlık, eğitim, destek kadrolarına sahip oldukları için çok ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar ise işin nihayetinde sportif boyutta saha içine yansımakta ve başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu kurumsallıktan uzak yönetim anlayışı profesyonel yapıyla birlikte o kulüplerin futbol akademisi ile birlikte ciddi başarısızlıkların sebebi olmaktadır. Özellikle uluslararası turnuvaların üst turlarında rakiplerimize karşı aldığımız başarısız sonuçların perde arkasında, rakip takımların kadro yapılanmaları, sporcu kalitelerinin yanında bu profesyonel futbol kulüplerinin geniş, sağlıklı ve doğru organizasyon yapılarına sahip olmasıdır. Bu doğru organizasyon yapıları ise söz ettiğimiz kulüplere, mali kaynaklar oluşturmakta, bu mali başarılarında hem transfer döneminde ki hedef sporcu yelpazelerini yukarı doğru genişleterek kadro kalitelerini yükseltirken hem de kulüp içi mali disiplinle birlikte sporcu ve çalışanların motivasyon ve konsantrasyonunu yüksek tutacak ekonomik şartlar ve ödeme disiplini imkanı sağlamaktadır. Yakından şahitlik ettiğimiz Türk futbol kulüplerimizin uluslararası platformlarda sağladıkları başarısızlıklar ise kurumsal düzenden uzak ve paralel olarak istikrarsız organizasyon yapıları bu işe geniş açıdan bakıldığında açık şekilde görülmektedir. Bu projenin çıkış noktalarından en önemli faktörleri başlıca bunlar olmuştur. Bir futbol kulübünde profesyonel futbol takımı ve akademi bünyesinde yapıldı. Profesyonel kulüp yapılanmalarına örnek bir kurumsal yapılanma modeli oluşturularak yenilikçi bir yaklaşım düzeni ortaya konmaya çalışılmıştır.

## 5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1 TARTIŞMA

Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal organizasyon yapılanması üzerine yazılan bu yüksek lisans tezi özellikle ülke (Türkiye - 2019/2020 Sezonu itibariyle) futbolunda yer alan bir çok profesyonel futbol kulübün yapılarında sistemsizlik ve kötü yönetim tarzı sebebiyle kurumsal yapıdan uzak organizasyon yapıları idari ve sportif başarısızlıkların veya istikrarsız geçici başarıların ilk temel sorunları arasında çok güçlü şekilde başta gelmektedir. Türkiye futbolu özelinde bakacak olursak son yıllarda Orduspor, Kardemir Karabükspor, Gaziantepspor, Mersin İdman Yurdu vb. bir çok spor kulübünün futbol branşında sportif boyutta çok hızlı şekilde Türkiye futbolunun en üst seviyesi olan T.F.F. Süper Ligden amatör liglere kadar nasıl hızlı şekilde düştüğünü görmekteyiz. Yukarıda betimlediğim temel sorunun bunun başındadır. Bu kurumsallıktan uzak birkaç yeterlilik dışında kişi etrafında dönen kulüp yönetimleri art niyetle de birleştiği zaman ise ortada ki ekonomik kulüp içi pasta payından legal kılıflara uydurulmuş illegal hareketler ortaya çıkmaktadır. Bu hareketler kulüpler fakirleşirken, kulüp içi emektar personeller hak edişlerini uzunca zaman alamazken, bu yönetim işlerini organize eden yetersiz kişiler zenginleşir. Bu yönetsel hata ve yanlışlar zincirleme olarak bağlantılı sorunlar ortaya çıkarır. Kulübün alt dinamiklerinde ki temel etken sporcuların düşen performansları, liyakat dışı seçilmiş personellerin ve bazı gerçek profesyonel çalışanların emeklerinin karşılığını alamadığı süreçlerde sosyal yaşantılarına yansıyan bu insanların üstlerinde yetkili isimlerin zenginleşip kendilerinin fakirlik, yoksulluk gibi yollara itildiğini görmeleri işlerine verdiği ehemmiyeti düşürür. Bu sayının artması sağlıksız çalışma ortamını arttırdığı için kulüp yapısında herkes birbirini aşağıya çeker. Bu bağlantılı etmenler ise kulübün yarışma ortamında olduğu sportif platformlarda ciddi düşüşleri hızlandırır. Bu hızlarsa ise bu kulüp yapıları sezondan sezona lig düşmeye başlar. Bu lig düşüşlerin son yıllarda U.E.F.A. yönetiminin ortaya koyduğu “finansal fair play” kanunları ile denetlenmekte, bu denetlemede ki alt görevi de ülke futbol

federasyonlarına vermektedir. Bu denetimlerde belirlenen yanlışlar en başta uyarı, sonrası mali cezalar, bir ileri aşama ise puan silme cezası olurken, son yaptırım ise lig düşürmedir. Son yıllarda bunu ülke futbolumuzda (Türkiye futbolu) sıklıkla görülmektedir. Bu yaptırımların Türkiye futbolunda 4 büyükler diye nitelendirilen (Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş, Trabzonspor ve Başakşehir Futbol Kulübü) kulüpler ise uyguladığı yanlış yönetimler sonucu ortaya konan kuralları deldiğini fakat bazı noktalar tarafından kayırıldığı görülmektedir. Bu adaletsiz ceza yaptırım politikası ise zaman içerisinde ülke federasyonu T.F.F. yapısını da U.E.F.A. tarafından uluslararası turnuvalardan men vb. hareketlere maruz kalmasına sebep olabilir. Bu sebeple atamalarla değil seçimlerle belirlenen, adaleti temel motto olarak alacak federatif yapının her kulübe eşit yaklaştığı bir organizasyon düzenine ve sistemine sahip olmalıdır. Bu federasyon yapıları ise kulüplerin içerisinde sağlıklı çalışma düzenine zemin sağlayacak organizasyon yapı kuralları ve cezai yaptırımlarını acilen ortaya koymalıdır. Aksi takdirde bu kulüplerin kendi yapılarına bırakılır ise her yönetim yapısında olabilecek yetersiz veya kötü niyetli insan veya insan gruplarının ego savaşları ve ortada ki ekonomik pastadan istifade etmek için kulüp yapısına zarar vermeye meyilli kişiler bu düzenin önüne geçmeye çalışabilir. Fakat hem uygulaması hem denetimi ülke federasyonu ve kulüp divan, denetim, disiplin kurullarıyla birlikte denetlenmeli ve ağır yaptırımları kişi ve kulüp ayırt etmeksizin uygulanmalıdır. Bu üst politika tez içeriğinde ortaya koyduğumuz organizasyon proje önerisinin kısa vadede bir anlayış yapısı olarak kulüp tüzüklere işletilecek ve uzun vadeli sistem oturtulabilir.

Proje önerisi kapsamında ortaya konan organizasyon yapısından uzak şekilde yönetilen kulüp yapılarının 5 ila 10 sezonluk süreçlerde hangi liglerden hangi liglere düştüğünü veya ekonomik yapılarının hızla nasıl dibe vurduğunu milyonlarca ve hatta milyarlarca borçlarla karşı karşıya kaldığı, tüm taşınmaz mal varlıklarını satma çabasına girdiklerini ve yüksek faizlerle büyük başka kulüplerin geleceğini ipotek altına alan vadeli borçların altlarına imza attıklarını görmekteyiz. Tüm bunlara sebebiyet veren güçlü ekonomik zararlara sebebiyet veren art niyetli menajerlerle ortak işlere girip kulüp içerisinde ki karar verici model önerisinde ki scouting ekiplerinin raporlarını hiçe sayan yönetici vasfını taşıyan şahsiyetlerdir. Bu noktada yöneticiler kadar bu işlere müdahil olan kulüp içi başka profesyonellerde yer almaktadır. Bu sebeple proje önerisinde yer alan ve tüzükler gereğince doğal olarak kulüpler içerisinde yer alan denetim ve disiplin

kurullarının tamamen yetkin ve etkin kişilerle oluşturulması çok önemlidir. Özellikle bu iki kurulun yetki alanları çok geniş şekilde çizilmeli ve güçlü yapıya sahip olmalıdır. Aksi takdirde profesyonel futbol kulüplerinin büyük ekonomik zararlara uğraması ve bu zararların her geçen gün bir çığ gibi büyümesi kuvvetle muhtemeldir. Yukarıda anlattığımız tüm bu anlatımlara karşı koymak emniyet güçleri ile hastanelerin, kliniklerin, eczanelerin olmadığı yani güvenliksiz ve sağlıksız bir kenti veya ülkeyi yönetimine onay vermek davranışına eş değer bir tutum olur. Anlatılan etik önerilerin çerçevesi dışında yönetilen kulüplerin, ülke futbolu (Türkiye futbolu) üzerinde verdiğimiz örneklerle de gayet açık şekilde doğrulamış olduk. Aksi takdirde sağlıklı eğitim yapısı ve doğru organizasyon yapılarının olmadığı yerler kötü şahsiyetler için istedikleri gibi hareket edebilecekleri çiftliklere dönüşür. Son olarak kurumlar kişilerin üzerindedir. Fakat o kurumlar doğru kurumsallığa sahip değilse kişilerin hür iradeleri altında ezilme tehlikesiyle de karşı karşıyadır.

## **5.2 SONUÇ**

Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal yapılaşmaları doğru bir organizasyonla gelişiminde önemli bir faktördür. Profesyonel futbol kulüplerinin kaliteli bir çalışma ortamı oluşturarak istikrarlı bir sportif başarı çizgisi oluşturulabilmesi ve sağlıklı bir işleyişe sahip futbol akademi yapıları için zorunlu birimlerin yanında, psikoloji birimi, beslenme birimi, eğitim birimi vb. bir çok birim ile koordineli ve geniş personel kadrosu ile çalışması gerekiyor.

Yapılan gözlem ve araştırmalar sonucu, tez projesi kapsamında özellikle Avrupa futbol piyasasında uluslararası platformlarda devamlı yer alan profesyonel futbol kulüplerinin daha az birim ve yetersiz personel sayısı ile çalışan diğer profesyonel futbol kulüplerine karşın bazı popüler profesyonel futbol kulüplerinin sportif anlamda istikrarlı anlamda başarılı olduğu gözlenmektedir. Bu kulüplerin iç yapıları araştırıldığında geniş ve doğru bir organizasyona sahip organizasyon bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sözünü ettiğimiz başarılı yapılara sahip profesyonel futbol kulüplerin üst yapılarında sağladıkları başarılar haricinde adeta bir futbolcu fabrikası gibi sürekli genç futbolcular yetiştirip, gelişimlerinin sağlanması ve doğru tanıtım çalışmaları ile yaptıkları satışlardan çok ciddi gelirler elde ettikleri ve sağladıkları bu gelirlerinde idari ve mali anlamda dengeli bir şekilde kullanarak, yeni sportif başarılarının tohumları atıldığı



gözlenmektedir. Bu döngüyü sağlamanın temelinde ise tez projesi kapsamında geniş doğru organizasyon yapısı düzeni yatmaktadır.

### **5.3 ÖNERİLER**

Bu proje eksik yönleri tamamlanarak ve fazla yönlerinde törpülenerek belli bir orantıya getirildikten sonra T.F.F. tarafından 5 ila 10 futbol sezonu arasında adım adım geliştirilerek, tüm profesyonel futbol kulüplerinde, gerekli maddi kaynaklar ve imkanlar oluşturularak zorunlu hale getirilmelidir. Böylece her sene ilgili bölümlerden mezunlar veren lisans, yüksek lisans ve üstü mezunlarını bu birimler içerisine dahil ederek, karşılıklı olarak ihtiyaçlar giderilmiş olunurken, kurumsal düzene geçişin temelleride ülkemizde ki (Türkiye) lisans mezunu genç nüfus potansiyelinin entegrasyonu ile başarılı şekilde atılmış olur. Bu geçişi yapabilmek için öncelikler Türkiye Futbol Federasyonunun kendi organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmesi gerekir. Öncelikle yönetim kadrosunu genişleterek yeni direktörlükler kurmalı bunlarla birlikte ligler ve kulüpler üzerinde kuracağı yeni sistemin çalışmasını ve denetimini sağlamalıdır. Aksi takdirde kulüp yapılarında görev alan liyakatsiz ve kurumsal anlayıştan uzak insanlar bu sistemde kendilerine göre açıklar bularak bu kurulacak düzenin işleyişini suistimal etmek için her şeyi yapabilirler. Bu noktadan direktörlükler altında kurulacak lig ve kulüp denetim yapısı çok önemli bir yer tutacaktır. Bu yapıların kurulumunda da kendi alanlarında (yönetimsel, teknik, idari, mali vb.) liyakat sahibi kişiler seçilmeli, sistemin genel yapısı ve kurallarıyla ilgili sürekli seminer ve eğitimlerle bilgi güncellemeleri yapılarak, her durum ve problemlere karşı hazır halde tutulmalıdırlar. Bu birim dışında her sezon arasında belli kriterlere sahip kişiler için açılacak akreditasyon kursları ve güncelleme seminerleri ile kulüp organizasyonu içerisinde yer alan kişilerinde akredite edilmesi ehemmiyet taşımaktadır. Geçiş sürecinde bu yaptırım hayata geçirilmez ise geçmişten gelen alışkanlıklar ve sorunlu işleyişin önüne geçmek epeyce bir zaman alabilir. T.F.F. sitesinde ki talimatlar kısmında tüm kurallar basit anlaşılabilir şekilde gerekli güncellemeler ile yayında tutulmalı ve bunun paralelinde bir otomasyon sistemi ile işleyiş bilgisayar ortamında hem T.F.F. hem kulüplerin kendi iç yapılarında kontrol ve denetimi gözlemlenebilir halde tutulmalıdır. Kurulacak otomasyon sistemi ile T.F.F. ile ilgili direktörlüklere, lig yönetimlerine, denetim kurullarına, kulüplerin yönetimlerine ve ilgili birimlerine güncellemeler ve uyarılarla ilgili sürekli bildirimler gitmeli, tüm organizasyon ve

planlamalar ile ilgili devamlı bilgilendirilmelidirler. Bu otomasyon işleyişinin bir benzeride aynı yapı ile kulüp yapılarında da kurularak yönetimi kulüp içi yetkili birimlere bırakılmalıdır. Kulüpler içerisinde kurulacak bu otomasyon sisteminin gizlilik dışında kalan kısımları T.F.F. sistemine entegre ederek kompakt bir düzen kurulmalıdır. Bu otomasyon işleyişi her anlamda bu sistemin geçişini kolaylaştırarak entegrasyonu hızlandıracaktır. Böylece kurumsallığın altyapısı ülke futbolumuzda (Türkiye futbolu) daha sağlam temeller üzerine atılmış olacaktır. Kulüp içi organizasyonlarda tez içerisinde de detaylı şekilde dile getirdiğimiz profesyonel futbol birimlerinde yer alan halk biriminin ve futbol akademisi birimlerinde de benzer bir işleyişe gölge model anlayışıyla planlanmış veli birimlerinde anlatıldığı üzere geniş tabanlı taraftar kimliğininde demokratik bir anlayışada sahip, ahiliyet duygusunu ve camia bütünlüğünü sağlayacak, kulüplerin yöneticilerini, üyelerini, personellerini, sporcularını ve taraftarlarını belli bir düzen içerisinde tek bir çatı altında söz hakkı sahibi yaparak güçlendirebileceğimiz model önerisi dahilinde ayrıntılı şekilde betimlenmiştir. Öneriler bölümümüzde bir önemli detay ise futbol akademisi bünyesinde kurulacak organizasyon dahilinde ki birimler için önemli bir ekonomik bütçe gerekmektedir. Bunun için T.F.F. ve diğer kurumlarla birlikte sağlanacak sportif başarılarla bağlı primlerin her bir kulüp için ayrı havuzlarda T.F.F. tarafından tutulup (katılım bedelleri, maç bedelleri, başarı primleri vb.) bu getirilerin en az %25'i T.F.F. tarafından ilgili futbol kulübünün futbol akademisinin bütçesine aktarılması net kural olarak konulmalıdır. Futbol akademilerine gelirden %25 üzerinden aktarılabilecek pay oranının fazlası ise kulüp yönetiminin imtiyazına bırakılmalıdır. Konulacak kuralların dışına çıkan kulüplere uyarı sonrası puan silmeden önce konulacak yaptırım cezası ise bu en az %25 olarak belirlenen futbol akademi gelir payının belli yaptırımlara göre %30 - %35 - %40 - %45 - %50 olarak seri yaptırım uygulanarak, aslında ilk aşamada uygulanan cezai yaptırım kulüplerin altyapıları üzerinden geleceklerine yatırımları üzerinden yapılabilecek bir gelecek fonlaması olarak düzenlenmelidir. Tüm bunlar sonrasında ise kulüplere ekonomik cezai yaptırımlar T.F.F. bünyesinde kurulacak ekonomik anlamda finansal fair-play fonuna aktarılarak liglerin bitiminde burada yapılacak derecelendirilmeye göre kulüplere ek mali kaynaklar oluşturulmalıdır.

Model önerisi kapsamında bu yapıyı dizayn ederken federasyon ve kulüplerde ortaya kısa, orta ve uzun vadede temel bir vizyon üzerinden hedefler konmalıdır. T.F.F. ve

kulüp yapılarında en üst seviye yöneticiden organizasyon şemasında en altlarda yer alacak personellere kadar her bir çalışan için görev alanlarının kırmızı çizgilerle belli standartlar dahilinde çizileceği idari, mali ve teknik boyutlarda da tüm haklarının betimlenerek detaylandırılacağı, şartlara uyulmadığı halde karşılaşılabilecek yaptırımların yazılı olacağı kapsamlı sözleşmeler hazırlanmalı ve bunlar genel anlamda kurulacak otomasyon sisteminde gizlilikler korunarak, tüm camiaya yayınlanmalıdır. Eğer bu kriterlere dikkat edilmez ise üst üste oluşacak sorunlar büyüyerek ciddi olumsuzluklara neden olabilir.

Model önerimizin bir diğer önerisi ise belediye kulüplerinin kapatılarak kurumsal bir etiğe sahip şirket yapısı anlayışında çalışma ortamları, vizyonları, misyonları birbiriyle uyuşan aynı veya yakın lokasyona sahip kulüp yapılarının tek çatı altında birleşerek

- T.F.F. Premier Lig
- T.F.F. Süper Lig
- T.F.F. 1. Lig
- T.F.F. 2. Lig
- T.F.F. 3. Lig
- T.F.F. 4. Lig
- T.F.F. 5. Lig
- T.F.F. Süper Amatör Lig ve bunlarında altında 10 farklı bölge olmak üzere
- -----
- T.F.F. İstanbul Avrupa 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. İstanbul Asya 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Ankara 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. İzmir 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Marmara 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Ege 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Anadolu 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri

- T.F.F. Mezopotamya 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Akdeniz 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri
- T.F.F. Karadeniz 1. 2. 3. 4. 5. Ligleri 15'erli takımlarla kurularak her hafta 1 takımın bay geçeceği mümkün liglerde ilk 3 takımın üst lige veya şampiyonaya gitme hakkına sahip olurken 4. 5. 6. sıraları alan takımlar bir üst ligin 12. 11. ve 10. sıraları alan takımlarıyla tek maçlık play-out finali oynayacağı ve her ligde 15. 14. ve 13. sıraları alan takımların (son lig hariç) direk alt lige düşeceği bir lig organizasyon yapısı ve işleyişi kurulmalıdır. Böylece şike, teşvik vb. etik dışı durumların mümkün mertebe devre dışı kalacağı çok daha güçlü seviyede yarışma ortamı oluşacaktır.



## KAYNAKÇA

- Akşar, T. (2001). *UEFA Kulüp Lisans Sistemi mali kriterleri*, [http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807:uefa-kuluep-lisans-sistemi-mali-kriterleri-ve&catid=117:tugrul-aksar&Itemid=61](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=807:uefa-kuluep-lisans-sistemi-mali-kriterleri-ve&catid=117:tugrul-aksar&Itemid=61) [Erişim Tarihi : 19 Kasım 2019].
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel futbol*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Aslan, C.S., Akça, F. ve Müniroğlu, S. (2015). Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Asna, A. (1998). *Public relations: temel bilgiler*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Batmaz, E. (2019). *Futbolda Kurumsal Yönetim Raporu*. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/256-erdal-batmaz/1859-futbolda-kurumsal-yoenetim.html> [Erişim Tarihi : 16 Eylül 2019].
- Donuk, B. ve Şenduran, F. S. (2006). *Futbolun anatomisi*. İstanbul: Ötüken.
- Girişimciler Dergisi. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (2), 29-42.
- Gürkan, H. ve Müniroğlu, S. (2001). Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Mücadele Eden Takımların Altyapı Antrenörlerinin Yetenek Seçim Kriterleriyle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1 (23), 23-40.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Konter, E. (2004). *Antrenörlük ve takım psikolojisi*. Ankara: Palme Yayınları.
- Kuyucu, M. (2014). Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları. *The Journal of Academic Social Science*. 2(7), 161-175.
- Leeds, M. A. and Allmen, P. (2017). *Spor ekonomisi*. Çelik O. B. ve Yenilmez M. İ. (Çev.), Ankara: Palme Yayıncılık.
- Ongan, T. H. ve Demiröz, D. M. (2010). *Akademik futbol: futbolda rekabet başarı ilişkisi*. (Vol. 14). İstanbul: Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti.

- Samur, S. (2013). *Kurumsal futbol yönetimi. futbol ama hangi futbol*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tilev, E. (2012). Futbol sektörünün yeniden yapılanma sürecinde kurumsallaşması: Türk futbolunun Türkiye imajına etkisinin incelenmesi (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).
- TFF. (2019A). *Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı*, Madde 1. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=29191> [Erişim Tarihi:20. 09. 2019].
- TFF. (2019B). *Futbolda Kurumsal Yönetim Raporu* [http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda -Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolda_Kurumsal-Yonetim-Raporu.pdf) 24.01.2012 [Erişim tarihi: 10 Mayıs 2019] <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=214> [Erişim tarihi: 20 Eylül 2019]
- Uğural, M.T. (2011). Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Alt Yapılarının Yapılanması, Yönetim Biçimleri, İdari Yapısı ve Avrupa'daki Örneklerle Kıyaslanması. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

## ÖZGEÇMİŞ

Tez yazarı Yusuf ÖZ 01.06.1988 tarihinde İstanbul'da dünyaya gelmiştir. 2009 Yılında Giriş yaptığı Haliç Üniversitesinde eğitimine devam etmek için 2007 yılında giriş yaptığı Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü 2. Sınıfta eğitimini dondurmuş 2013 Yılında Haliç Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yönetimi alanından mezun olmuştur. 2015/2016 Eğitim Öğretim döneminde kayıt yaptırdığı İstanbul Gelişim Üniversitesi Hareket ve Antrenman Bilimi Yüksek Lisans (Tezsiz) eğitiminden 2018 Şubat ayında mezun olmuştur. Hemen süre gelen eğitim döneminde ise İstanbul Gelişim Üniversitesi Spor Yönetimi Yüksek Lisans (Tezli) eğitimiyle doktora amacı için başlangıç yaparken bu tarih itibariyle tez sürecine gelmiştir.

İş kariyeri ise 2012 yılına kadar spor dışı bir çok özel sektör alanında eğitimiyle birlikte çalışırken 2012 yılı itibariyle bir çok spor okulunda ve amatör spor kulüplerinde antrenörlük, koordinatörlük gibi görevleri yürütürken 2012/2013 futbol sezonunda Galatasaray Sportif A.Ş. bünyesinde üniversite stajını 2015/2016 futbol sezonunun ilk devresinde Beşiktaş A.Ş. bünyesinde mesleki stajını tamamlamıştır. Bu süre diliminde ise amatör liglerde bir çok sportif başarıyla birlikte profesyonel spor kulüplerinin futbol akademilerine hatırı sayılır sayıda genç sporcular yetiştirmiştir. Bu sürecin hemen sonrasında 2016 Şubat ayında başlayan 2016 Haziran ayında tamamlanan lig süreci ile Denizlispor profesyonel futbol takımı bünyesinde analiz antrenörlüğü ve scout görevlerini yürüttükten sonra 2017/2018 futbol sezonunda yine bir diğer profesyonel seviyede kulüp olan Kocaelispor'da analiz ve performans antrenörlüğü görevi ile scout pozisyonlarında çalışmıştır. 2018/2019 Futbol sezonunda ise Fenerbahçe Futbol Akademisi Scout biriminde görev almıştır. 2019/2020 Futbol sezonunun ilk devresinde ise Çatalcaspor kulübü bünyesinde analiz antrenörü ve scout olarak görev almıştır.

Yusuf ÖZ bir çok resmi ve özel lisans ve sertifikasyona sahiptir. Bu belgeleriyle birlikte son 10/15 senelik zaman diliminde içerisinde ürettiği çok küçük bir kısmını da tez içeriğinde gördüğünüz bir çoğu futbol ve spor üzerine tasarlanmış 500 üzerinde projeye sahiptir.