

**Ekonomik ve Yönetimsel Açısından Türk Futbol Yönetiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri****Gökhan ÇAKMAK<sup>1</sup>, Ceyda KARA<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Kocaeli, Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0003-2307-8444><sup>2</sup>Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Kocaeli, Türkiye  
<https://orcid.org/0009-0004-1986-149X>

<b>Araştırma Makalesi/Research Article- Derleme Makale/ Review</b>	<b>DOI: 10.5281/zenodo.14945981</b>	
Gönderi Tarihi/ Received: 03.11.2024	Kabul Tarihi/ Accepted: 05.02.2025	Online Yayın Tarihi/ Published: 28.02.2025

**Ekonomik ve Yönetimsel Açısından Türk Futbol Yönetiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri****Özet**

Bu araştırmanın temel amacı, Türk futbol yönetiminde mevcut ekonomik ve yönetimsel sorunları analiz etmek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında doküman analizi yöntemi benimsenmiş; konu ile ilişkili bilimsel makaleler, kitaplar, resmi raporlar, mevzuat metinleri ve güncel haberler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında, Türk futbol yönetiminin temel sorunları çeşitli başlıklar altında sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Yönetimsel açıdan bakıldığında, yönetim anlayışının profesyonellikten uzak olması, kulüplerin kurumsallaşma süreçlerini tamamlayamaması, yönetim istikrarının sağlanamaması ve futbol ekosistemi dışından gelen iş insanlarının kulüp yönetimlerinde etkin rol alması gibi yapısal problemlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Ekonomik perspektiften değerlendirildiğinde ise, sürdürülebilir bir mali yapı oluşturulamaması, yanlış transfer politikaları, gelir-gider dengesizliği ve mali denetim mekanizmalarının yetersizliği öne çıkan sorunlar arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, elde edilen bulgular doğrultusunda Türk futbol yönetiminin daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilmesi için çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiş ve tartışılmıştır. Çalışma, söz konusu sorunların yapısal boyutlarını ortaya koyarak, Türk futbol yönetiminin daha etkin bir yönetim modeli ile şekillendirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Federasyon yönetimi, futbol yönetimi, kulüp yönetimi**Problems and Solution Suggestions in Turkish Football Management from Economic and Administrative Perspective****Abstract**

The primary aim of this research is to analyze the existing economic and managerial issues in Turkish football management and to develop solution proposals for these problems. Accordingly, the document analysis method has been adopted in the study, and relevant academic articles, books, official reports, legislative texts, and current news sources have been thoroughly examined. In light of the obtained data, the fundamental issues in Turkish football management have been classified and evaluated under various headings. From a managerial perspective, structural problems such as the lack of professionalism in management approaches, the inability of clubs to complete their institutionalization processes, the failure to ensure managerial stability, and the active involvement of businesspeople from outside the football ecosystem in club management have been identified as prominent concerns. From an economic standpoint, the inability to establish a sustainable financial structure, flawed transfer policies, an imbalance between revenue and expenditure, and inadequate financial oversight emerge as the primary issues. Within this framework, various solution proposals have been developed and discussed to enable Turkish football management to attain a more sustainable and robust structure. This study aims to reveal the structural dimensions of these problems and contribute to the shaping of Turkish football management through a more effective governance model.

**Keywords:** Federation management, football management, club management**Sorumlu Yazar/ Corresponded Author:** Gökhan ÇAKMAK, E-posta/ e-mail: [cakmakgokhan23@gmail.com](mailto:cakmakgokhan23@gmail.com)

## GİRİŞ

Modern futbol yönetiminin, futbolun İngiltere’de kurallara dayalı bir yapıya kavuşmasıyla şekillenmeye başladığı söylenebilir. Futbolun düzensiz ve bölgesel farklılıklar gösteren oyun biçimlerinden standart kurallar çerçevesine oturtulması, yönetsel yapılanmanın temelini oluşturmuştur. Bu bağlamda, 1848 yılında Cambridge Üniversitesi’nde geliştirilen ve "Cambridge Kuralları" olarak bilinen düzenlemeler, futbolun ilk resmi kuralları arasında yer almakta ve oyunun belirli bir standarda kavuşmasına katkı sağlamaktadır (Stemmler, 2000). Futbolun kurallarının belirlenmesi, kulüp sayısında önemli bir artışa yol açmış ve oyunun organizasyonunu sağlayacak merkezi bir otoritenin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla, 26 Ekim 1863 tarihinde Londra’daki Freemasons' Tavern’de toplanan 11 kulüp ve okul temsilcisi, oyunun kurallarını standart hale getirmek ve futbolun yönetimini sağlamak amacıyla İngiltere Futbol Birliği’ni (The Football Association – FA) kurmuştur. FA’nın kuruluşu, modern futbolun başlangıcı olarak kabul edilmekte (Talimciler, 2015) ve futbol yönetiminin kurumsallaşmasının temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Goldblatt, 2019; Holt & Mason, 2020). Bu gelişmeler, futbolun yalnızca bir oyun olmanın ötesine geçerek küresel çapta yönetilen, ekonomik ve toplumsal boyutları olan bir spor dalına dönüşüm sürecini hızlandırmış ve günümüz futbol yönetiminin temel dinamiklerini şekillendirmiştir.

Futbolun İngiltere dışında yaygınlaşması, yalnızca oyunun popülaritesinin artmasıyla değil, aynı zamanda İngiliz ekonomik ve kültürel yayılımının etkisiyle de hız kazanmıştır. Sanayi Devrimi’nin sağladığı ekonomik ve teknolojik gelişmeler, İngiliz işçileri ve tüccarları aracılığıyla futbolun Avrupa’dan Latin Amerika’ya kadar geniş bir coğrafyada benimsenmesine katkıda bulunmuştur (Mason, 1995). Futbolun farklı ülkelerde hızla yayılması, her ülkenin kendi futbol organizasyonlarını oluşturmasını zorunlu kılmış ve bu bağlamda ulusal futbol federasyonlarının kurulması süreci başlamıştır (Goldblatt, 2019). Federasyonların sayısındaki artış, uluslararası düzeyde futbol müsabakalarının düzenlenmesine yönelik bir ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Ülkeler arasındaki sportif rekabetin artmasıyla birlikte, uluslararası turnuvaların organizasyonu üzerine tartışmalar başlamış ve futbol yönetiminde küresel düzeyde bir otoritenin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca yanıt olarak, 21 Mayıs 1904 tarihinde Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre futbol federasyonlarının temsilcilerinin Paris’te bir araya geldiği toplantı sonucunda Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Fédération Internationale de Football Association – FIFA) resmen kurulmuştur

(Arıpınar, 1992; Bolsmann & Kioussis, 2023). FIFA'nın kuruluşu, futbolun uluslararası organizasyonu ve yönetimi açısından önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmekte olup, modern futbolun küresel yapısının temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Holt & Mason, 2020).

FIFA'nın kurulması, uluslararası futbol yönetiminde önemli bir dönüm noktası olmuş ve küresel ölçekte futbolun organizasyonunu derinden etkilemiştir. FIFA'nın kuruluşunun ardından, farklı ülkelerde futbolun yönetsel yapısına olan ilgi artmış ve pek çok ülke, kendi ulusal futbol federasyonlarını oluşturarak FIFA'ya üye olmuştur. Bu süreç, futbolun uluslararası bir spor dalı olarak kurumsallaşmasını hızlandırmış ve organizasyonel yapının genişlemesini sağlamıştır (Eisenberg, 2022). Zamanla futbolun dünya genelindeki popüleritesinin artması, bölgesel düzeyde yönetim mekanizmalarının oluşturulmasını zorunlu kılmış ve FIFA'ya bağlı kıtasal futbol konfederasyonları kurulmuştur. Bu bağlamda, Avrupa kıtasında futbolun yönetimini sağlamak amacıyla 15 Haziran 1954 tarihinde Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) resmen kurulmuştur (Türk, 2014; Vonnard ve ark., 2016). UEFA, Avrupa futbolunun düzenlenmesi, organizasyonu ve gelişiminden sorumlu en üst otorite olarak faaliyet göstermektedir (Chadwick, Widdop & Goldman, 2024). Benzer şekilde, Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (CONMEBOL) 1916'da, Kuzey ve Orta Amerika ile Karayipler Futbol Konfederasyonu (CONCACAF) 1961'de, Afrika Futbol Konfederasyonu (CAF) 1957'de ve Asya Futbol Konfederasyonu (AFC) 1954'te kurulmuş ve FIFA'ya bağlı olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. FIFA, bu kıtasal konfederasyonların üst çatı yönetimi olarak futbolun küresel ölçekte düzenlenmesi ve yönetiminden sorumlu olmaya devam etmektedir (Goldblatt, 2019).

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ise "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adıyla 1923 yılında kurulmuştur (TFF, 2025a). Elbetteki futbolun örgütlenmesinde federasyon yapılanması öncesinin getirdiği bilgi birikimi de etkili olmuştur. İstanbul Futbol Ligi, İstanbul Şampiyonluğu Ligi gibi birkaç kulübün bir araya gelerek oluşturduğu birlikler ve Türkiye'nin ilk spor örgütlenmesi olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın oluşturduğu birikim federasyonlaşma sürecinin önünü açmıştır. Federasyonun kurulmasından sonra atılan ilk adımlardan biri de FIFA'ya üye olmak olmuştur. Federasyonun kurulmasından sonra yapılan başvuruya istinaden 1923 yılında FIFA'nın 26. üyesi olmuştur (Arıpınar, 1992). TFF, 1962 yılında ise UEFA üyeliğine kabul edilmiştir (TFF, 2025b).

Türkiye’de federasyonun konumu ülkenin kuruluşundan günümüze değin uzanan süreçte çeşitli değişimlere uğrasa da TFF varlığını devam ettirmiştir. Nihayetinde 1992 yılında çıkarılan 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunun yürürlüğe girmesi ile TFF özerk bir yapıya kavuşmuştur. 3813 sayılı yasa öncesi TFF yalnızca profesyonel futboldan sorumluyken bu yasa ile amatör futbol da TFF’ye devredilmiş, böylece futbol yönetimi iki başlıktan kurtulmuştur (Devecioğlu & Çoban, 2003).

26 Nisan 2022 tarihinde çıkarılan 7405 Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile önceki kanunlar geçerliliğini yitirmiştir. Günümüzde Türkiye’de futbol kulüpleri ve federasyonu bu kanun ile yönetilmektedir. Bu Kanunun amacı; “*Spor kulüpleri, spor anonim şirketleri ve spor federasyonlarının kuruluşu, organları, üst kuruluş oluşturmaları, gelir ve giderleri, bütçe ve harcama esasları, görev, yetki ve sorumlulukları, denetimleri, bunlara yapılacak her türlü yardımın şekil ve şartları ile bunlara ilişkin diğer hususlara dair usul ve esasları düzenlemektir*” (Resmi Gazete, 2022). Bu kanun ile futbol yönetimindeki mevcut sorunlara çözüm getirilmesi hedeflenmiştir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Deseni**

Bu araştırma, doküman analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi, belirli bir konu hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek, anlam çıkarmak ve ampirik bilgi üretmek amacıyla verilerin sistematik olarak incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir (Corbin & Strauss, 2008). Bu yöntem kapsamında hem basılı kaynaklar hem de web tabanlı bilgi ve belgeler analiz edilerek araştırmanın veri seti oluşturulmuştur (Bowen, 2009).

### **Veri Kaynakları**

Bu bilgiler doğrultusunda araştırılan konuyla ilişkili olarak yazılmış makaleler, kitaplar, raporlar, kanun metinleri ve haberler incelenmiştir. İlgili literatür ışığında genel bilgiler derlenmiş, elde edilen bilgiler çeşitli başlıklar altında incelenmiştir.

### **Veri Analizi**

Veri toplama aşamasında, ilgili dokümanlar sistematik bir şekilde incelenmiştir. İlgili dokümanlarda konu hakkında yazılanlar gözden geçirilerek harmanlanmış ve yorumlanmıştır. Güvenirliği sağlamak adına kaynak çeşitlemesine dikkat edilmiştir.

## **Futbol Yönetiminde Yönetsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Futbol yönetiminde karşılaşılan temel sorunlardan biri, profesyonelleşme ve kurumsallaşma eksikliğidir. Türk futbol ekosistemi, yönetim değişikliklerinin sıklığı nedeniyle istikrarsız bir yapıya sahiptir. Yönetim kadrolarının sıkça değişmesi, uzun vadeli stratejilerin uygulanmasını zorlaştırmakta ve kulüplerin sürdürülebilir bir yönetim anlayışına kavuşmasını engellemektedir (Gülhan, 2019). Yönetici değişim hızının artması, futbol yöneticiliğinin sağladığı bireysel faydalarla da ilişkili olabilir. Kulüp yöneticiliği hem toplumsal prestij hem de siyasi ve ekonomik ağlara erişim açısından cazip bir alan olarak görülmekte ve bu durum, futbol yönetimini uzun vadeli sportif başarıdan ziyade kişisel çıkarlarla şekillenen bir alan haline getirmektedir (Chadwick & Hamil, 2009).

Türkiye’de futbol yöneticileri, çoğu zaman kanaat önderi gibi hareket etmekte ve kamuoyu üzerinde politik figürlerden bile daha fazla etki yaratabilmektedir (Devecioğlu, 2021). Futbol, yalnızca sportif bir alan değil, aynı zamanda toplumsal ve siyasi bir güç unsuru olarak da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kulüp yöneticiliği genellikle siyasette ya da ticari yaşamda arzu ettiği başarıyı elde edememiş kişiler tarafından bir güç aracı olarak görülmekte ve yönetim mekanizması bu motivasyon çerçevesinde şekillenmektedir (Galeano, 2014). Özellikle büyük kulüplerin yöneticileri, buldukları şehirde ve hatta ülke genelinde önemli bir popülerlik kazanırken, federasyon başkanı olmak yalnızca geniş bir kamuoyu bilinirliği değil, aynı zamanda devlet nezdinde de güçlü bir tanınırlık sağlamaktadır (Seydioğulları, 2021). Bu durum, futbol yönetimine iş insanlarının yönelmesini teşvik etmekte ve futbol bilgisinden ziyade ticari ve politik ilişkiler üzerinden şekillenen bir yönetim yapısına zemin hazırlamaktadır. Nitekim, mevcut futbol yöneticilerinin geçmişine bakıldığında, büyük çoğunluğunun iş dünyasından geldiği ve futbol yönetimi ile ilgili formel bir eğitim ya da profesyonel geçmişe sahip olmadığı görülmektedir (Biçer ve ark., 2022). Bu yapısal sorun, futbolun doğasını ve temel dinamiklerini kavramayan kişilerin karar alma süreçlerinde belirleyici konumda olmalarına neden olmakta ve uzun vadede futbolun gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Bu bağlamda, futbol yönetiminde yer alacak kişilerin yalnızca finansal güce ya da politik bağlantılara sahip olmaları yerine, futbol ekosisteminin içinden gelmeleri, oyunun dinamiklerini anlamaları ve yönetim süreçlerine profesyonel bir perspektifle yaklaşmaları gerekmektedir. Futbolun doğasını bilen, problemlere yönelik rasyonel çözüm önerileri geliştirebilen, stratejik planlamaya hakim ve etik sorumluluklarının bilincinde olan

yöneticilerin teşvik edilmesi, kulüp yönetiminde sürdürülebilir bir modelin oluşturulması açısından kritik bir gerekliliktir (Devecioğlu ve ark., 2011; Taştan, 2019; Yılmaz, 2020).

Futbol yönetiminde karşılaşılan bir diğer temel sorun ise şeffaflık eksikliğidir. Profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerinin yeterince tamamlanmaması, alınan kararların nasıl şekillendiğinin tam olarak anlaşılabilmesine neden olmaktadır. Oysa futbol federasyonları ve kulüplerin yönetim süreçlerinde şeffaf bir yapı benimsemeleri, güvenilirlik ve hesap verebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır (Ekmekçi & İrmış, 2015). Özellikle Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) gibi merkezi otoritelerin karar alma mekanizmalarının açık ve erişilebilir olması, futbolun gelişimi açısından bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, federasyonların ve kulüplerin misyon, vizyon ve stratejilerinin açık bir şekilde paylaşılması ve yönetim kararlarının bu doğrultuda alınması, kurumsal sürdürülebilirliği artıracaktır (Devecioğlu, 2023).

Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) yönetim yapısında karşılaşılan temel sorunlar göz önüne alındığında, çeşitli reform önerileri sunulabilir. Öncelikle, federasyon yönetiminde profesyonelleşme sağlanmalı ve yönetici kadrosunun futbol yönetimi alanında eğitilmiş, deneyimli kişilerden oluşması teşvik edilmelidir. TFF yönetimine aday olacak kişilerin belirli eğitim ve tecrübe kriterlerine sahip olması zorunlu hale getirilmeli, FIFA ve UEFA'nın yönetim sertifikaları gibi programlar yaygınlaştırılmalıdır.

Şeffaflık eksikliği, TFF ve kulüplerin yönetim süreçlerinde en büyük sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bağımsız denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, karar alma süreçlerinin kamuoyu ile paylaşılması ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanması, futbol yönetiminde güvenilirliği artıracaktır. Kulüplerin federasyon ile olan ilişkilerinde şeffaflığın sağlanması için yönetim kararları, finansal veriler ve stratejik planlar düzenli olarak yayımlanmalıdır.

TFF'nin seçim süreci demokratikleştirilmeli ve tüm futbol paydaşlarının sürece daha aktif katılımı sağlanmalıdır. Kulüplerin temsili artırılmalı, oy kullanma sisteminde adalet sağlanmalı ve federasyon başkanlık seçimleri bağımsız gözlemciler tarafından denetlenmelidir. Ayrıca, federasyon başkanlarının görev süreleri iki dönem ile sınırlandırılarak yönetimde uzun vadeli kişisel güç odaklarının oluşması engellenmelidir.

Futbolun siyasi ve ticari etkilerden arındırılması, federasyon yönetiminin bağımsız bir yapıya kavuşması açısından kritik öneme sahiptir. TFF başkanı ve yöneticilerinin aktif siyaset veya büyük ölçekli ticari yatırımlarla doğrudan ilişkisi olmamalıdır. Yönetici seçiminde tarafsızlık

esas alınmalı, kulüp yöneticileri ile federasyon yönetimi arasında çıkar çatışmalarının önüne geçilmelidir.

Son olarak, TFF'nin mali sürdürülebilirliği güçlendirmek için finansal denetim mekanizmalarını geliştirmesi gerekmektedir. Kulüplerin UEFA Finansal Fair Play kurallarına uyum sağlaması için düzenli takip ve yaptırımlar uygulanmalıdır. Federasyonun gelir-gider dengesi şeffaf bir şekilde paylaşılmalı ve sponsorluk, yayın hakları gibi gelirlerin dağıtımında adil bir sistem benimsenmelidir.

Bu reformlar, TFF'nin daha demokratik, şeffaf ve profesyonel bir yönetim anlayışına kavuşmasını sağlayarak Türk futbolunun gelişimine katkıda bulunacaktır.

### **Futbol Yönetiminde Ekonomik Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Türk futbol kulüpleri, son yıllarda artan borç yükleri ve finansal istikrarsızlıklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, kulüplerin sürdürülebilir bir mali yapıya kavuşmaları için çeşitli yasal düzenlemeleri ve stratejik planlamaları zorunlu kılmıştır.

7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile spor kulüplerinin aşırı borçlanmasının önüne geçebilmek amacıyla kulüplerin bir önceki yılda elde ettiği brüt gelirlerin yalnızca %10'una kadar borçlanmasına izin verilmiştir. Ayrıca bu kanun ile spor kulübü yöneticileri, mevzuat ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini kasıtlı olarak veya ihmal etmeleri halinde doğacak zararlardan müteselsilen sorumlu tutulmuştur (Resmi Gazete, 2022).

Bu kanun öncesinde, yöneticilerin harcamaları konusunda sınırlı bir sorumluluğa sahip olmaları, kulüplerin mali disiplinini olumsuz etkilemiştir. Çünkü paranın nasıl harcandığına dair sorumluluk derneğe ait olmasına rağmen yetki başkan ve yönetimdedir (Gülhan, 2019). Bu yetki-sorumluluk dengesizliği de hesapsız harcamaların önünü açmıştır. 7405 sayılı kanun ile de bu durumun önüne geçilmek istenmektedir (Çolakoğlu ve ark., 2022).

Futbol kulüplerinin ana gelir kaynakları arasında maç günü gelirleri, yayın hakları ve ticari gelirler bulunmaktadır (Dietl & Weingaertner, 2011). Özellikle televizyon yayın hakları, Avrupa kupalarına katılım ve sponsorluk anlaşmaları, kulüplerin en önemli gelir kalemleri arasında yer almaktadır (Van & Thanh, 2024; Deloitte Sports Business Group, 2024). Ayrıca, taraftarlara yönelik ürün satışları da önemli bir gelir kaynağıdır. Bu gelir kaynaklarının etkin yönetimi, kulüplerin finansal sürdürülebilirliği ve rekabetçi performansı için kritik öneme sahiptir.

4 büyük kulübümüzün borçlarına bakıldığında Beşiktaş'ın toplam borcu 31 Ağustos 2024 itibariyle 10 Milyar 428 Milyon TL olduğu duyurulmuştur (Beinsports, 2024). 31 Ağustos 2024 tarihi itibariyle Galatasaray'ın toplam borcunun 14 milyar 238 milyon 942 bin 164 TL olduğu açıklanmıştır (TRTSpor, 2024). Fenerbahçe'nin güncel borcu ise 30 Kasım 2024 itibariyle 18 milyar 600 milyon TL'dir (NTVSpör, 2024). Trabzonspor kulübünün ise, 31 Ekim 2024 itibarıyla güncel borç miktarının 3 milyar 940 milyon lira olduğu bildirildi (Anadolu Ajansı, 2024).

Bu denli yoğun borç yükü altında olan kulüplerin kâr-zarar dengesinde kârın yüksek olması için çaba göstermesi ve borçları azaltmaya yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bilindiği üzere dört büyük kulübümüz borsada işlem gördükleri için dönemsel olarak finansal bilgilerini Kamuoyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) bildirmektedir. Buradaki tablolara göre 2024 Haziran ayında yapılan bildirimlerde Beşiktaş 6 aylık -377.548.052 TL net dönem zararı (Kap.org.tr, 2024a), Galatasaray 3 aylık 122.965.045 TL net dönem kârı (Kap.org.tr, 2024b), Fenerbahçe 6 aylık 2.775.832.084 TL net dönem kârı (Kap.org.tr, 2024c), Trabzonspor ise 6 aylık -952.391.863 TL net dönem zararı açıklamıştır (Kap.org.tr, 2024d). Bu verilere göre Fenerbahçe ve Galatasaray kâr açıklarken, Beşiktaş ve Trabzonspor ciddi mali zararlarla karşı karşıya kalmıştır. Özellikle Trabzonspor'un 952 milyon TL'yi aşan zararı, kulübün finansal sürdürülebilirliği açısından büyük bir risk teşkil etmektedir. Beşiktaş da negatif bilanço sunarken, Fenerbahçe'nin yüksek kâr açıklaması dikkat çekici bir gelişme olmuştur. Kulüplerin gelir-gider dengesini sağlamak ve finansal sürdürülebilirliği artırmak için uzun vadeli mali politikalar geliştirmesi kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki verilerden de açıkça görülebileceği üzere, kulüplerin mevcut kâr-zarar dengeleri, borçlarını ödemeye yeterli seviyede değildir. Özellikle Beşiktaş ve Trabzonspor'un yüksek mali zararları, gelir-gider dengesinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmadığını göstermektedir. Bu durumun devam etmesi halinde, kulüplerin mevcut borç yükleri artmaya devam edecek ve finansal kriz daha da derinleşecektir. Bu nedenle, kulüplerin öncelikli hedefi borçları azaltmak ve uzun vadeli mali istikrarı sağlamak olmalıdır. Bu doğrultuda, kulüp yönetimlerinin kısa vadeli başarı odaklı harcama politikalarından uzaklaşarak, finansal sürdürülebilirliği merkeze alan stratejik planlar oluşturması gerekmektedir. Gelir-gider dengesi doğru şekilde kurulmalı, özellikle transfer politikaları daha rasyonel bir zemine oturtulmalı ve kulüplerin harcamaları denetim mekanizmaları ile daha sıkı kontrol edilmelidir.



Elbette ki bu borçların çoğunun temel nedeni geçmişte ve günümüzde transfere harcanan paralardır. Doğru transfer politikalarının oluşturulması için öncelikle futbol kamuoyunda “çilek” şeklinde tabir edilen popülist transfer anlayışından vazgeçilmelidir. Kariyerinin sonuna yaklaşmış oyunculara çok ciddi paralar ödenmesi karşılığında bu oyuncuların Türkiye’ye gelmesi ve bir Türk takımında forma giymesinin geleceğe dönük yatırımsal anlamda bir karşılığı yoktur. Üstelik bu isimler çoğunlukla başarıya doymuş oldukları için iyi bir performans sergileme ihtimalleri de diğer oyunculara göre düşüktür. Sezon sonunda başarı sağlanamayıp beklenen gelirlere ulaşamaması durumunda oyuncu maliyetleri kocaman bir borç yükü olarak kalacaktır. Ancak genç ve yetenekli isimlerin tespit edilerek transfer edilmesi kulüplere hem başarı sağlama hem de geleceğe yönelik yatırım yapma anlamında önemli bir fırsat sunacaktır.

Futbol kulüplerinin gelir-gider dengesini sağlama çabaları, uzun süredir tartışılan bir konudur. Sınırlı gelir kaynaklarına sahip olan kulüpler, mevcut gelirlerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmadıklarında, varlıklarını sürdürülebilmek için borçlanmaya başvurmaktadırlar. Borçların sürdürülemez seviyelere ulaşması durumunda ise kulüpler, kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta veya radikal finansal önlemler almak zorunda kalmaktadırlar.

Türk futbolunun ayağa kalkış noktası “mali denetimdir” ve bununla birlikte federasyonlar ve kulüpler denetlenebilir olmalıdır (Ark, 2021). Türk futbolunun yeniden yapılandırılması sürecinde, mali denetim ve şeffaflık kritik bir öneme sahiptir. 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, spor kulüpleri ve federasyonlarının idari ve mali işlemleri Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından denetlenebilir hale gelmiştir (Resmi Gazete, 2022). Bu yasal düzenleme, kulüplerin mali disiplinini artırmayı ve finansal sürdürülebilirliği sağlamayı hedeflemektedir.

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Futbol, günümüzde yalnızca bir spor dalı olmanın ötesine geçmiş; ekonomik, sosyal ve kültürel yönleriyle küresel ölçekte büyük bir sektör haline gelmiştir (Chadwick ve ark, 2024). Bu doğrultuda, futbolun yönetim biçimi, kulüplerin başarısını ve finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Goldblatt, 2019). Özellikle Türk futbolunun yönetim yapısı incelendiğinde, profesyonelleşme eksikliği, kurumsallaşmama, finansal denetimsizlik ve yönetimde şeffaflık gibi ciddi sorunların varlığı dikkat çekmektedir (Devecioğlu ve ark., 2011).

Türkiye’de futbol yönetimi, Avrupa'daki kulüplerle kıyaslandığında farklılıklar göstermektedir. Avrupa futbolunda yönetim anlayışı, genellikle uzun vadeli stratejiler, kurumsallaşma ve sürdürülebilir gelir modelleri üzerine kuruludur (Holt & Mason, 2000). Ancak Türkiye’de futbol yönetimi büyük ölçüde birey merkezli olup, kulüplerin yönetim anlayışı sıkça değişmekte ve her yönetim değişikliğinde kulüp politikaları tamamen farklı bir yöne evrilmektedir (Katırcı, 2009). Yönetim sürekliliğinin olmaması, kulüplerin uzun vadeli sportif ve finansal planlar yapmasını engellemekte, bu da istikrarsız bir yapıya neden olmaktadır (Devecioğlu, 2018).

Türkiye’deki futbol kulüplerinin yönetim yapılarında demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı yeterince benimsenmemiştir (Katarıcı, 2009). Avrupa’da özellikle Almanya’daki 50+1 kuralı gibi uygulamalar, kulüp yönetiminde taraftar katılımını teşvik ederek karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlamaktadır (Öner ve ark., 2024). Ancak Türkiye’de yönetimler büyük ölçüde kulüp başkanları ve yönetim kurulları tarafından belirlenmekte, karar alma süreçlerine taraftarlar veya diğer paydaşlar dahil edilmemektedir. Bu durum, kulüplerde yönetim istikrarsızlığını artırmakta ve kulüplerin bireysel liderlik anlayışı çerçevesinde yönetilmesine neden olmaktadır (Devecioğlu ve ark., 2014).

Bunun yanı sıra, Türkiye’de futbol yönetiminde mali denetim ve şeffaflık eksikliği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Futbol kulüplerinin finansal raporları incelendiğinde, gelir-gider dengesizliklerinin ciddi boyutlara ulaştığı görülmektedir. 2024 yılı itibarıyla, Beşiktaş - 377.5 milyon TL, Trabzonspor -952.3 milyon TL zarar açıklarken, Fenerbahçe 2.77 milyar TL, Galatasaray ise 122.9 milyon TL kar açıklamıştır (KAP, 2024a, 2024b, 2024c, 2024d). Bu rakamlar, bazı kulüplerin gelir-gider dengesini sağlayamadığını ve finansal istikrarını sürdüremediğini göstermektedir (Beinsports, 2024; TRTSpor, 2024). Avrupa’da futbol kulüpleri finansal denetime tabi tutulurken, Türkiye’de bu süreç yeterince şeffaf yürütülmemekte, harcamaların denetlenmesi konusunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır (Ekmekçi & İrmış, 2015).

Özellikle bireysel liderlik eksenli yönetim anlayışı, kulüplerin uzun vadeli stratejiler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Türkiye’de her yönetim değişikliğinde, yeni gelen yönetim, bir önceki yönetimin politikalarını tamamen değiştirmekte ve kendi doğrularına göre bir yönetim tarzı benimsemektedir. Bu durum, kurumsallaşmayı engellemekte ve kulüplerin sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmesini zorlaştırmaktadır (Devecioğlu & Çoban, 2003). Avrupa kulüplerinde kurumsallaşma eksenli üzerinde şekillenen yönetim anlayışı, uzun vadeli

planlamalara dayanmaktadır. Örneğin, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga'daki birçok kulüp, sportif ve mali başarılarını sürdürülebilir stratejiler ile şekillendirmektedir. Ancak Türkiye'de bireysel karar mekanizmalarının baskın olması, kulüplerin finansal sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilemektedir (Dietl & Weingaertner, 2011).

Türkiye'de futbol yönetimi konusunda dikkat çeken bir diğer husus, kulüp yöneticilerinin futbol alanında uzmanlıklarının olmamasıdır. Birçok kulüp yöneticisi, iş dünyasından veya siyasetten gelmekte olup, futbol yönetimi konusunda akademik veya profesyonel bir geçmişe sahip değildir (Devecioğlu & Çoban, 2003; Biçer ve ark., 2022). Bu durum, futbol yönetiminin kısa vadeli ve popülist yaklaşımlar ile şekillenmesine neden olmakta, kulüplerin uzun vadeli büyüme stratejileri oluşturmasını engellemektedir. Avrupa'da birçok kulüp yöneticisinin spor yönetimi ve futbol ekonomisi alanında uzman olması, kulüplerin yönetim başarısını artırmaktadır (Chadwick & Hamil, 2009).

Mevcut finansal ve yönetsel krizleri çözmek adına Türkiye'de yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, spor kulüplerinin borçlanmasını belirli limitlerle sınırlandırmayı ve mali denetimi artırmayı hedeflemektedir (Resmi Gazete, 2022). Ancak yasanın uygulanabilirliği konusunda ciddi eksiklikler bulunmakta ve kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini artıracak yönetmeliklerin oluşturulması gerekmektedir (Çolakoğlu ve ark., 2022). Kanunun tam anlamıyla etkili olabilmesi için futbol yönetiminde profesyonelleşmeyi teşvik edecek düzenlemeler yapılmalı, federasyon ve kulüpler arasındaki yönetim mekanizmaları güçlendirilmelidir.

Sonuç olarak, Türkiye'de futbol yönetimi; kurumsallaşma eksikliği, bireysel liderlik anlayışı, finansal sürdürülebilirlik sorunları, şeffaflık eksikliği ve yöneticilerin liyakat yetersizliği gibi yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Avrupa'daki başarılı yönetim modelleri incelendiğinde, uzun vadeli planlama, taraftar katılımı ve güçlü finansal denetim mekanizmalarının kulüplerin sürdürülebilir başarısını desteklediği görülmektedir. Türkiye'de de benzer bir dönüşüm sürecinin başlatılması, kulüplerin finansal krizlerden çıkmasını ve yönetim anlayışının daha profesyonel bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Anadolu Ajansı. (2024, Ocak 25). Trabzonspor'un borcunun 3 milyar 940 milyon lira olduğu açıklandı. *Anadolu Ajansı*. <https://www.aa.com.tr/tr/spor/trabzonsporun-borcunun-3-milyar-940-milyon-lira-oldugu-aciklandi-/3400655>
- Anadolu Ajansı. (2024, Ocak 25). Beşiktaş Kulübünün 2024-2025 yılı bütçesi kabul edildi. *Anadolu Ajansı*. <https://www.aa.com.tr/tr/futbol/besiktas-kulubunun-2024-2025-yili-butcesi-kabul-edildi/3376330#:~:text=G%C3%BCncelleme%20%3A%2027.10.2024>
- Arıpınar, E. (Ed.) (1992). *Türk Futbol Tarihi*. 1. Cilt. İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları.
- Ark, K. (2021). *Yazı Kalır*. İstanbul: Ofset Yapımevi.
- Beinsports. (2024, Ocak 22). Beşiktaş'ın mevcut borcu açıklandı. *Beinsports*. <https://beinsports.com.tr/haber/besiktas-mevcut-borcunu-acikladi>
- Bıçer, A. B., Çolakoğlu, T., & Eraslan, A. (2022). Türkiye'deki spor kulüplerinin yönetsel sorunları: Futbol kulüpleri örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 365-382.
- Bolsmann, C., & Kioussis, G. (Eds.). (2023). *Soccer Frontiers: The Global Game in the United States, 1863–1913*. University of Tennessee Press.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Chadwick, S., Widdop, P., & Goldman, M. M. (Eds.). (2024). *The Geopolitical Economy of Football: Where Power Meets Politics and Business*. Taylor & Francis.
- Chadwick, S., & Hamil, S. (Eds.). (2009). *Managing football: An international perspective*. Routledge.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Çolakoğlu, T., Özbey, Ö., & Doğan, D. (2022). 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanununun Kamu Politikası Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 4(1), 80-95.
- Deloitte Sports Business Group. (2024, June). *Annual review of football finance 2024*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>
- Devecioğlu, S. (2018). *Elazığspor Elazığ Halkıdır*. 1. Baskı. İzmir: Ergün Yayınevi.
- Devecioğlu, S. (2023, Nisan 24). Türkiye Futbol Federasyonu'nda yönetim sorunu. *Futbol Ekonomi*. <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/5797-2023-04-24-14-04-21.html>
- Devecioğlu, S. ve Çoban, B. (2003). Türkiye Futbol Federasyonu'nun özerkliği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VIII (3), 49-58.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, E.Y. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 35-42.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2014). Futbol yönetimi ve organizasyonlarının görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*. 5(1), 35-48.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31).
- Dietl, H. M., & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sponsoring revenue. *Available at SSRN 2493130*.
- Ekmekçi, Y. A. D., & İrmış, A. (2015). Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği. In *International Conference on Eurasian Economies 2015* (Pp. 740-749).
- Eisenberg, C. (2004). Der Weg des Fußballs um die Welt 1863–2004. *Die lokal-globale Fußballkultur*, 45-59.
- Galeano, E. (2014). *Gölgede ve Güneşte Futbol*. 6. Baskı. İstanbul: Can Yayınları.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, E.Y. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 35-42.

- Goldblatt, D. (2019). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-First Century*. Pan Macmillan.
- Holt, R. & Mason P. (2000). *Sport in Britain 1945–2000*. London: Blackwell.
- Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP). (2024a). Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. finansal bilgileri. *Kamuoyu Aydınlatma Platformu*. <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a241a25fcb0141a276cda10189>
- Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP). (2024b). Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. finansal bilgileri. *Kamuoyu Aydınlatma Platformu*. <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a14203278a0142095598f114ba>
- Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP). (2024c). Fenerbahçe Futbol A.Ş. finansal bilgileri. *Kamuoyu Aydınlatma Platformu*. <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a240e95dc90140ede7351a013d>
- Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP). (2024d). Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. 2023/12 aylık finansal bilgileri. *Kamuoyu Aydınlatma Platformu*. <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a141da49e50141e0852f272b80>
- Katırcı, H. (2009). Türk futbolunda kurumsal iletişim yönetimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(4), 65-75.
- Kitching, G. (2015). The origins of football: History, ideology and the making of ‘The People’s Game’. In *History Workshop Journal* (Vol. 79, No. 1, pp. 127-153). Oxford University Press.
- Mason, T. (1995). *Passion of the people?: Football in South America*. Verso.
- NTV Spor. (2024, Ocak 22). Fenerbahçe’nin güncel borcu açıklandı. *NTV Spor*. <https://www.ntvspor.net/foto-galeri/fenerbahce-nin-guncel-borcu-aciklandi-67b06acc07e0a403f7366e0f/1>
- Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). Futbol Kulüplerinde Yönetim Modelleri. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 74-95.
- Resmi Gazete. (2022, Nisan 26). *Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/04/20220426-8.htm>
- Samur, S. (2018). *Bilgi Çağında Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seydioğulları, İ. H. (2021). Popüler Kültür Bağlamında Futbol ve Siyaset İlişkisi. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 9(20), 213-240.
- Stemmler T. (2000). *Futbolun kısa tarihi* (çev: N. Aça). İstanbul: Dost.
- Talimciler, A. (2015). *Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sporunu*. 2. Baskı. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Taştan, H. Ş. (2019). *Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetişimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi; Türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir araştırma*. (Doktora tezi, İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- TRTSpor. (2024, Ocak 22). Galatasaray’ın borcu açıklandı. *TRTSpor*. <https://www.trtspor.com.tr/haber/futbol/galatasarayin-borcu-aciklandi-20991604>
- Türk, A. (2014). *Futbol*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2025a). Türkiye Futbol Federasyonu kuruluyor. *Türkiye Futbol Federasyonu*. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=294>
- Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2025b). UEFA’ya üye oluyoruz. *Türkiye Futbol Federasyonu*. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=296>
- Vonnard, P., Quin, G., & Bancel, N. (2016). *Building Europe with the ball: turning points in the Europeanization of football, 1905-1995*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Van, Q. N., & Thanh, L. N. (2024). Investigating The Impact of Financial Factors on Team Performance of Big-Six Clubs in Premier League. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEER)* 4 (5): 435-447
- Yılmaz, A. H. (2020). *Futbol endüstrisinin yapısı ve özelliği: Beşiktaş Jimnastik Kulübü açısından bir değerlendirme*. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

<b>KATKI ORANI</b> <b>CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA</b> <b>EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR</b> <b>CONTRIBUTORS</b>
Fikir ve Kavramsal Örgü <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gökhan ÇAKMAK
Tasarım <i>Design</i>	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak <i>To design the method and research design.</i>	Gökhan ÇAKMAK
Literatür Tarama <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak <i>Review the literature required for the study</i>	Gökhan ÇAKMAK – Ceyda KARA
Veri Toplama ve İşleme <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gökhan ÇAKMAK – Ceyda KARA
Tartışma ve Yorum <i>Discussion and Commentary</i>	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi <i>Evaluation of the obtained finding</i>	Gökhan ÇAKMAK – Ceyda KARA

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı/ Statement of Support and Acknowledgment**

Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı ve/veya destek alınmamıştır.

*No contribution and/or support was received during the writing process of this study.*

#### **Çatışma Beyanı/ Statement of Conflict**

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

*Researchers do not have any personal or financial conflicts of interest with other people and institutions related to the research.*

#### **Etik Kurul Beyanı/ Statement of Ethics Committee**

Bu araştırma nitel yöntemle (geleneksel derleme) yapıldığı için Etik Kurul gereksinimi bulunmamaktadır.

*Since this research was conducted with a qualitative method (traditional review), there is no need for an Ethics Committee.*



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