

Futbol Kulüplerinin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinin İncelenmesi

* Mustafa ERÖĞÜT 

**Turgay BİÇER 

ORJİNAL ARAŞTIRMA

Öz

Futbol seyircilerinin, futbol çalışanlarının, futbol kurumlarının, teknolojinin, çevrenin ve sistemlerin büyük ve baş döndürücü bir hızla değişmesi, futbol kurumları olan futbol takımlarını da değiştirmeye, kendi yapılarını doğru ve sağlam temellere dayandırmaya, nereye, neyle, nasıl ve hangi kaynaklarla gidileceğini bilmeye, geleceği ve değişimleri önceden sezerek yol almaya ve dolayısıyla da sağlıklı bir kurumsallaşma için bir yol haritası oluşturmaya; bunun için de bir takım olarak vizyonunu, misyonunu, ilke ve değerlerini belirlemesi gerektiği belirtilmiştir. Bu araştırmanın amacı futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 2021-2022 futbol sezonunda Avrupa'nın beş büyük liginde yer alan 10 futbol kulübünün yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren 10 profesyonel futbol yöneticisine yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi sonucunda oluşturulan temalar; kulüplerin yenilik ve değişim yönetimleri yaklaşımları, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımı, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki sorunlar, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamaları ve kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili temel unsurlar başlıkları altında toplanmıştır. Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimleri yaklaşımları teması incelendiğinde; kişisel ve kurumsal faktörler kategorileri, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımı teması incelendiğinde; mekan düzenlemesine ilişkin teknoloji kullanımı, taraftar ilişkilerinde teknoloji kullanımı ve veri güdümlü yaklaşımın yönetimi kategorileri, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki sorunlar teması incelendiğinde; yönetsel ve insan kaynağına ilişkin sorunlar ve ekonomik sorunlar kategorileri, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamaları teması incelendiğinde; mekana ilişkin planlamalar, taraftara ilişkin planlamalar ve kurumsal planlamalar kategorileri, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili temel unsurlar teması incelendiğinde ise, iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları kategorileri ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin süreçlerde istekli olmaları, değişime ve yeniliğe ilişkin pozitif algılarının olması, yeni fırsatlarının olması, bir amacının olması, teknolojinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve taraftar deneyimlerinin iyileştirilmesi ve dinamik olması şeklinde olumlu yanlarının olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin süreçlerde başarısızlık korkularının olmaması gerektiği, yeni teknolojik ve hizmetlerin maliyetlerinin yüksek olması, deneyimli personel eksikliğinin olması, değişime karşı direncin olması, kısıtlı bütçelerinin olması şeklindeki olumsuz algılar katılımcılar tarafından dile getirmiştir.

Anahtar kelimeler: Futbol Kulüpleri, Yenilik, Değişim Yönetimi

*Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-Türkiye,

**Prof. Dr. İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul-Türkiye

Investigation of Innovation and Change Management of Football Clubs

Abstract

Football spectators, football workers, football institutions, technology, environment and systems change at a great and dizzying pace, football teams, which are football institutions, also need to change, to base their own structures on correct and solid foundations, to know where, with what, how and with which resources to go, to know the future. and to move forward by anticipating the changes and thus to create a roadmap for a healthy institutionalization; For this, it was stated that as a team, it should determine its vision, mission, principles and values. This study aimed to examine the innovation and change management of football clubs. Following the aim, the qualitative research method which was used in the research. The sample group for the study consisted of 10 football clubs competing in the five major football leagues of Europe (England, Spain, Germany, Italy and France) in the 2021-2022 football season. A semi-structured interview technique was applied to 10 professional football managers who participated in the study. The data obtained from the interviews were analyzed with the content analysis technique. The themes created because of the content analysis were grouped under the headings of the clubs' approach to innovation and change management, the use of technology in the innovation and change management of the clubs, the problems in the innovation and change management of the clubs, the planning of the clubs in the innovation and change management, and the main factors effective in the innovation and change management of the clubs. When the theme of the innovation and change management approach of the clubs was examined; It consisted of the sub-themes of technology used in space arrangement, the technology used in fan relations and data-driven approach management. When the theme of problems in the innovation and change management of clubs was examined; When the sub-themes of managerial and human resource problems and economic problems were examined, the club's plans for innovation and change management were examined; When the sub-themes of space-related planning, fan-related planning and corporate planning were examined, and the main factors effective in the innovation and change management of clubs were examined, the sub-themes of internal environmental elements and external environmental elements have emerged. As a result, it was understood that football clubs had positive aspects in terms of being willing in the processes of innovation and change management, having positive perceptions about change and innovation, having new opportunities, having a purpose, effective and efficient use of technology and improving fan experience and being dynamic. Besides, negative perceptions such as football clubs should not afraid of failure in innovation and change management processes, the high costs of new technologies and services, lack of experienced personnel, resistance shown to change, and having limited budgets were expressed by the participants.

Keywords: Football Clubs, Innovation, Change Management

Giriş

Dünyanın en popüler spor dallarından bir tanesi olan futbolu günümüzde yalnızca bir spor branşı olarak tanımlamak yeterli olmayacaktır. Milyonlarca dolarlık yayın hakkı gelirleri, sponsorluk ve reklam anlaşmaları gelirleri, maç günü gelirleri, futbolcu sözleşmeleri ve etkileşimde bulunduğu yan sektörlerle futbolun endüstriyel bir iş kolu haline geldiği bilinmektedir (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019). Bu bağlamda, futbol kulüplerinin kâr amacı olmayan bir kuruluştan, kâr amacı olan bir kuruluş haline gelmesi yani futbolun endüstrileşmesi neticesinde kulüp yönetimlerinde ulusal ve uluslararası alanda önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu döneme kadar çok fazla üzerinde durulmayan bütçeleme, finansal yönetim, profesyonel gözlemcilik ve hukuksal danışmanlık vb. kavramların daha

fazla önem kazandığı belirtilmiştir (Dimitropoulos, 2010; Uluçol, 2014). Ayrıca, futbol kulüplerinin kâr amacıyla yönetilmek istenmesiyle kulüp yönetimlerinde gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde önemli değişimler meydana gelmiştir (Aslan, 2018).

Bu bağlamda, değişim bir varlık veya durumun zaman içerisinde önceki durumlara oranla farklı bir görüntüye ya da başka bir içeriğe dönüşmesi olarak açıklanmaktadır (Çalık, 2003). En basit haliyle değişim, “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” şeklinde ifade edilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004). Ayrıca, değişim olumlu bir şekilde olabileceği gibi olumsuz bir şekilde de olabilmektedir. Olumlu değişim kurumun gelişmesi, metod ve süreçlerde daha yetkin bir duruma gelmesi şeklinde belirtilirken, olumsuz değişim ise, etkinliğin ve verimliliğin düşmesiyle örgütsel hedeflerden uzaklaşmaya sebep olan değişim şeklinde belirtilmektedir (Tunçer, 2013). Bu bakımdan, değişim sürecinde gerçekleştirilecek ilk iş ise, vizyon oluşturma ve değişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için uygun stratejilerin uygulanmasıdır. İş görenlere yönelik güven, sağlık ve yarar unsurları göz önünde bulundurularak değişim süreci neticesinde yeniden bir yapı ve kültürün oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir (Adair, 2003; Şahin ve Avan, 2020). Yenilik de bir çeşit değişimdir. Fakat her değişim bir yenilik değildir. Yenilik, orjinaldir, değişim ise; süreç, deneyim ve metotlardan faydalanma sürecidir. Son zamanlarda değişim kavramı yerine “yenileşme (Innovation)” ve “dönüşüm (transformasyon)” kavramları daha sık kullanılmaktadır (Türe ve ark., 2019).

Bu noktadan hareketle, yenilik kavramı yeni bir fikrin ya da gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlamak için örgütlerin iç ve dış bütün kaynaklarının yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2022). Başka bir deyişle, yenilik yeni bir fikir, süreç, davranış, teknoloji veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması şeklinde açıklanmaktadır (Damanpour ve Aravind, 2011; Akyürek, 2020). Ayrıca, yeniliğin iki alt bileşeni bulunmaktadır. Birincisi, belirli bir kişi ya da grup için yeni bir fikir ve öğe iken, ikincisi ise, nesne ya da fikrin benimsenmesinden kaynaklanan değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Evans ve Leppmann, 1970; Serdyukov, 2017). Sporda ise, yenilik kavramı genellikle yeni bir yönetim, süreç, organizasyon ve pazarlama perspektifiyle uygulama ya da yeni bir spor ürünü sunma eylemi olarak kabul edilmektedir (Demir, 2020). Futbol seyircilerinin, futbol çalışanlarının, futbol kurumlarının, teknolojinin, çevrenin ve sistemlerin büyük ve baş döndürücü bir hızla değişmesi, futbol kurumları olan futbol takımlarını da değişmeye, kendi yapılarını doğru ve sağlam temellere dayandırmaya, nereye, neyle, nasıl ve hangi kaynaklarla gidileceğini bilmeye, geleceği ve değişimleri önceden sezerek yol almaya ve dolayısıyla da sağlıklı bir kurumsallaşma için bir yol haritası oluşturmaya; bunun için de bir takım olarak vizyonunu, misyonunu, ilke ve değerlerini belirlemesi gerektiği belirtilmiştir (Biçer, 2003). Bu noktadan

hareketle de bu araştırmanın amacı futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinin incelenmesidir.

Gereç ve Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırmada, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma deseni olarak ise, olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgubilim araştırması; “insan eylemlerinin göreceli olduğu ve yaşadığı bağlam tarafından koşullandırıldığı felsefi varsayımından hareket ederek olguların uzun süreli ve derin incelenmesini amaçlar” şeklinde ifade edilmektedir (Moran, 2000; Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu tarz çalışmalarda araştırmacı inceleyeceği kişi ve gruplarla yakından ve uzun süren görüşmeler gerçekleştirerek fakında oldukları veya olmadıkları olgular ile ilgili yeni bilgiler toplamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Araştırma Grubu

Araştırmanın örneklem grubunu; 2021-2022 futbol sezonunda Avrupa'nın beş büyük liginde (İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa) mücadele eden kulüpleri temsilen 10 profesyonel yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak ise, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, “Önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Ölçüt araştırmacı tarafından oluşturulur ya da daha önceden hazırlanmış ölçütler listesi kullanılabilir” şeklinde tanımlanmaktadır (Marshall ve Rossman, 2014; Baltacı, 2018). Bu bağlamda, araştırmaya katılım gösteren katılımcıların yaşları 30 ile 45 arasında değişmekte olup, katılımcıların 7'i “Erkek”, 3'ü ise “Kadın”dır. Yine, katılımcıların 6'ı “Üniversite” mezunu iken, 4'ü ise “Yüksek Lisans” mezunudur. Katılımcıların mesleki deneyimleri ise, 3 ile 16 yıl arasındadır. Son olarak ise, katılımcıların isimleri gizli tutulmuş olup, katılımcılar K1'den K10'a kadar kodlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, nitel araştırmada en çok kullanılan “Görüşme Yöntemi”nden faydalanılmıştır. Görüşme, araştırmacının amacı doğrultusunda görüştüğü kişilerle arasında soru sorma ve cevaplamaya dayalı etkileşim sürecini içermektedir (Doğanay ve ark., 2012; Kara, 2021). Araştırmaya katılım gösteren katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Yarı Yapılandırılmış Görüşme ise, “araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş ya da görüşme sırasında ortaya çıkan konulara göre yeni soruların da sorulabildiği bir görüşme yöntemi olarak nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir veri toplama yöntemi” şeklinde

açıklanmaktadır (Güler ve ark., 2015). Bu noktadan hareketle, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir;

1: Yenilik kavramını ve değişim yönetimini nasıl tanımlarsınız?

2: Kulübünüzün yenilik ve değişim yönetimine yönelik mevcut uygulamaları ve çalışmaları nelerdir?

3: Kulübünüzün yenilik ve değişim yönetimi sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?

4: Kulübünüzün yenilik ve değişim yönetimi ile ilgili gelecek planları nelerdir?

5: Yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinde dikkat edilmesi gereken temel unsurlar nelerdir?

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu bağlamda, içerik analizi eldeki yazılı bilgilerin ana içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi işlemi şeklinde açıklanmaktadır. Bir mesajın belli niteliklerinin nesnel ve sistematik olarak tanımlanmasına ilişkin çıkarımların yapıldığı bir tekniktir. İçerik analizi metin ya da metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin ve kavramların varlığını, anlamlarını belirlemek için gerçekleştirilir. Araştırmacı, bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini tespit eder ve analiz yaparak metinlerdeki mesajlara yönelik çıkarımlarda bulunurlar. Böylelikle, veriyi açıklayan temanın tespit edilmesi sağlanır (Cohen ve ark., 2007; Turkyay, 2020).

Araştırmanın Etiği

Araştırma için, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu'nun 11.11.2019 tarihli, 211 karar numarasıyla çalışmanın etik uygunluk onayı alınmıştır.

Bulgular

Tablo 1 Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimleri Yaklaşımları

TEMA: Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerine Yaklaşımları	
KATEGORİLER	
Kişisel Faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Zihniyet değişimi• İstekli olma• Esnek olmak• Yeni bir fikir• Değer katma

Kurumsal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Etkililik ve Verimlilik • Basitlik • Dinamiklik • Geliştirme • Vizyon ve Strateji • İyileştirmek • Yeni fırsatlar oluşturma • Fırsatları değerlendirme • Uygun çalışma ortamı oluşturma • Sürekli ve hızlı değişen durumlarla baş edebilmek
---------------------------	--

Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimleri yaklaşımlarına ait kategoriler ve kodlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin yaklaşımları temasının birinci kategorisi, kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler kategorisi 5 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; zihniyet değişimi, istekli olma, esnek olmak, yeni bir fikir ve değer katma şeklindedir. K5 katılımcısının, değer katma kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; *“Yenilik ve değişim bizim için taraftarlarla, sponsorlarla veya kulüplerle ilişki kurmanın ve kulübe değer katmanın yeni yollarını sunmaktır.”* Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin yaklaşımları temasının ikinci kategorisi, kurumsal faktörlerdir. Kurumsal faktörler kategorisi 10 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; etkililik ve verimlilik, basitlik, dinamiklik, geliştirme, vizyon ve strateji, iyileştirmek, yeni fırsatlar oluşturma, fırsatları değerlendirme, uygun çalışma ortamı oluşturma ve sürekli ve hızlı değişen durumlarla baş edebilme şeklindedir. K2 katılımcısının basitlik kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; *“Değişim ve yenilik yönetimi karmaşık değil, basit olmalıdır.”*

Tablo 2

Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinde Teknoloji Kullanımı

TEMA: Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinde Teknoloji Kullanımı	
KATEGORİLER	
Mekân Düzenlenmesine İlişkin Teknoloji Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • Konaklama alanları inşa edilmesi • Stadyumdaki led ekranlarının yenilenmesi
Taraftar İlişkilerinde Teknoloji Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • E-Biletleme (Mobil ve QR Kod) • Online ödeme sistemi • Kulüp uygulaması (APP) • Sanal gerçeklik stadyum turu
Veri Güdümlü Yaklaşımın Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Token (Kripto Para Ödeme Sistemi) • Ticari veri analistliği • Sosyal medya değer analizi sistemi • Oyuncu izleme platformu • Giyilebilir teknoloji • Takip kameraları

Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımına ait kategoriler ve kodlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımı temasının birinci kategorisi, mekân düzenlenmesine ilişkin teknoloji kullanımınıdır. Mekân düzenlenmesine ilişkin teknoloji kullanımı kategorisi 2 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar;

konaklama alanlarının inşa edilmesi ve stadyumdaki led ekranların yenilenmesi şeklindedir. K1 katılımcısının konaklama alanlarının inşa edilmesi kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “*Çok daha iyi bir deneyim sunmak için konaklama alanlarını inşa ediyor ve eskilerini yeniliyoruz*”. Teknoloji kullanımı temasının ikinci kategorisi, taraftar ilişkilerinde teknoloji kullanımınıdır. Taraftar ilişkilerinde teknoloji kullanımı 4 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; E-Biletleme (Mobil ve QR Kod), Online ödeme sistemi, Kulüp uygulaması (APP), ve Sanal gerçeklik stadyum turu şeklindedir. K4 katılımcısının E-Biletleme (Mobil ve QR Kod) kodu ile ilgili ifadesi şu şekildedir; “*Taraftarların bilet satın alma ve maç günü stadyuma girme deneyimini genel olarak daha sorunsuz ve hızlı hale getiren E-Biletme işlevini içeren bir kulüp uygulamasını başlattık*.” Teknoloji kullanımı temasının üçüncü kategorisi, veri güdümlü yaklaşımın yönetimidir. Veri güdümlü yaklaşımın yönetimi 6 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; Token (Kripto Para Ödeme Sistemi), ticari veri analistliği, sosyal medya değer analizi sistemi, oyuncu izleme platformu, giyilebilir teknoloji ve takip kameraları şeklindedir. K7 katılımcısının sosyal medya değer analizi sistemi kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “*Sponsorlara kulübümüzle olan ortaklıktan elde ettikleri kazançları gösterebilmek için sosyal medya değer analizi sistemini kullanıyoruz*.”

Tablo 3

Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerindeki Sorunlar

TEMA: Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerindeki Sorunlar	
KATEGORİLER	
Yönetimsel ve İnsan Kaynağına İlişkin Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Genç profesyoneller ihtiyacı • Deneyimli personel eksikliği • Anlayış eksikliği • Yeniliğe ve değişime açık olmayan insanlar • Değişime karşı direnç • Başarısız olma korkusu • Yeniliğin verimli bir şekilde yürütülmemesi
Ekonomik Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyeti • Kısıtlı bir bütçenin bulunması

Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki sorunlara ait kategoriler ve kodlar Tablo 3’de gösterilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerindeki sorunların birinci kategorisi, yönetimsel ve insan kaynağına ilişkin sorunlardır. Yönetimsel ve insan kaynağına ilişkin sorunlar kategorisi 7 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; genç profesyoneller ihtiyacı, deneyimli personel eksikliği, anlayış eksikliği, yeniliğe ve değişime açık olmayan insanlar, değişime karşı direnç, başarısız olma korkusu ve yeniliğin verimli bir şekilde yürütülememesi şeklindedir. K6 katılımcısının, deneyimli personel eksikliği kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “*Yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinde karşılaştığımız en önemli sorunlardan bir tanesi deneyimli personel eksikliğidir*”. İkinci kategori ise, ekonomik sorunlardır. Ekonomik sorunlar kategorisi 2 farklı kod ile

tanımlanmıştır. Bunlar; yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyeti ve kısıtlı bir bütçenin bulunması şeklindedir. K9 katılımcısının, yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyeti kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “Genellikle, futboldaki yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyeti bulunmaktadır.”

Tablo 4

Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinde Planlamalar

TEMA: Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinde Planlamalar	
KATEGORİLER	
Mekâna İlişkin Planlamalar	<ul style="list-style-type: none">• Bir restoran açmak,• Bir E-Spor merkezi kurmak,• Stadyumda bulunan ticari alanların kiralanması
Taraftara İlişkin Planlamalar	<ul style="list-style-type: none">• E-Biletleme sistemi• E-Ticaret sistemi• Taraftar deneyimini iyileştirmek
Kurumsal Planlamalar	<ul style="list-style-type: none">• Gelecek yıllar için yol haritası oluşturmak• Belirsizliğin yönetimi• Trendleri araştırma

Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamalarına ait kategoriler ve kodlar Tablo 4’de gösterilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamaların birinci kategorisi, mekâna ilişkin planlamalardır. Mekâna ilişkin planlamalar kategorisi 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; Bir restoran açmak, bir E-spor merkezi kurmak ve stadyumda bulunan ticari alanların kiralanması şeklindedir. K2 katılımcısının, restoran açmak kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “Kulübümüzün planı, maçlardaki taraftar deneyimini iyileştirmek ve katılımı arttırmak, maç günleri dışında da taraftarları her gün stadyum etrafına getirmek ve stadyumdan gelir elde etmenin yeni yollarını bulmak için bir restoran açmayı planlıyoruz.” Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamaların ikinci kategorisi, taraftara ilişkin planlamalardır. Taraftara ilişkin planlamalar kategorisi 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; E-Biletleme sistemi, E-Ticaret sistemi ve taraftar deneyimini iyileştirmek şeklindedir. K9 katılımcısının, E-Biletleme sistemi kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “Dijital dönüşüm, kulüp stratejisinin bir parçasıdır. Daha fazla taraftarın dijital yollarla e-biletleme gibi, bizimle etkileşime geçmelerini sağlamak için temas noktalarımızı sürekli olarak optimize ediyoruz.” Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerindeki planlamaların üçüncü kategorisi, kurumsal planlamalardır. Kurumsal planlamalar kategorisi 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; Gelecek yıllar için yol haritası oluşturmak, belirsizliğin yönetimi ve trendleri araştırma şeklindedir. K5 katılımcısının, belirsizliğin yönetimi kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; “Yenilik, daha hızlı ve daha iyi sonuçlar almamıza yardımcı olacaktır. İlk aşamada, belirsizliğin yönetimi daha iyi değişim ve yenilik yönetiminin anahtarı olacaktır.”

Tablo 5

Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetimlerinde Etkili Temel Unsurlar

TEMA: Kulüplerin Yenilik ve Değişim Yönetiminde Etkili Temel Unsurlar	
KATEGORİLER	
İç Çevre Unsurları	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun iç çevresindeki durum • Paydaşların bilgilendirilmesi • Uygulamanın maliyeti ve zamanlaması • Kulüp kültürü için doğru olması • Bir amaç olmalı • İnsan kaynakları • Paydaşların desteği • Hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi
Dış Çevre Unsurları	<ul style="list-style-type: none"> • Endüstri ve pazarın yapısı • Kurumun dış çevresindeki durum • Maliyet

Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili temel unsurlara ait kategoriler ve kodlar Tablo 5’de gösterilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili temel unsurların birinci kategorisi, iç çevre unsurlarıdır. İç çevre unsurlarının kategorisinin 8 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; kurumun iç çevresindeki durum, paydaşların bilgilendirilmesi, uygulamanın maliyeti ve zamanlaması, kulüp kültürü için doğru olması, bir amaç olmalı, insan kaynakları, paydaşların desteği ve hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi şeklindedir. K5 katılımcısının, kurumun iç çevresindeki durum kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; *“Yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan temel unsurlardan bir tanesi kurum kültürü ile kurumun iç ve dış çevresindeki durumdur.”* Profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili temel unsurların ikinci kategorisi ise, dış çevre unsurlarıdır. Dış çevre unsurları kategorisi 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; endüstri ve pazarın yapısı, kurumun dış çevresindeki durum ve maliyet şeklindedir. K7 katılımcısının, endüstri ve pazarın yapısı kodu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; *“Yenilik ve değişim yönetiminde endüstri ve pazarın yapısı önemlidir.”*

Tartışma ve Sonuç, Öneriler

Bu araştırmada futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin yaklaşımları, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin mevcut çalışmaları, planlamaları, süreçte karşılaştıkları sorunlar ile futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan unsurlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Elde edilen bulgular ışığında, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimleri yaklaşımlarında etkili olan faktörler kişisel faktörler ve kurumsal faktörler

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan bireyler, futbol kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimlerine yönelik yaklaşımlarında kişisel olarak; yeniliğe ve değişim yönetimine ilişkin kulüplerde bir zihniyet değişiminin olması gerektiğini, kulüplerin yenilik ve değişim sürecinde istekli ve esnek olmaları gerektiğini, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerine yeni bir fikir ve değer katma olarak yaklaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine, araştırmaya katılan katılımcılar, futbol kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimlerine yönelik yaklaşımlarında kurumsal olarak; yenilik ve değişim yönetiminin kulüplerde etkililik/verimlilik perspektifinde organize edilmesi gerektiği, yenilik ve değişim yönetimi çalışmalarının basit olması gerektiği, dinamik bir ortam ve sistem olması gerektiği, birlikte çalışmanın yeni yollarının geliştirilmesi gerektiği, doğru bir organizasyonel yapıda net bir vizyon ve izlenecek bir strateji açısından önemli olduğu, kulübün işleyişini ve etkinliğini iyileştirmedeki önemi, yenilik ve değişimin kulüpler için yeni fırsatlar oluşturduğu ve bu fırsatların değerlendirilmesi gerektiği, yenilik ve değişim süreçlerinde çalışanlar için uygun çalışma ortamının oluşturulması gerektiği ile sürekli ve hızlı bir şekilde değişen durumlarla baş edebilmek için gerekli olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmada ikinci olarak, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerindeki teknoloji kullanımları üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımları üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar; mekân düzenlemesine ilişkin teknoloji kullanımı, taraftar ilişkilerinde teknoloji kullanımı ve veri güdümlü yaklaşımın yönetimidir. Çalışmaya katılan bireylerin, kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin mevcut çalışmalarını göz önünde bulundurdıklarında mekân düzenlenmesine ilişkin teknoloji kullanımlarında yaptıkları çalışmalardan birincisinin taraftarlara iyi bir deneyim fırsatı sunmak için konaklama alanları inşa ettiklerini, ikincisinin ise, taraftarlarla etkileşimlerini arttıracak ve sponsor reklamlarını gösterebilecekleri yüksek çözünürlüklü 2 dev led ekranı yenilediklerini belirtmişlerdir. Yine, katılımcılar kulüplerinde yenilik ve değişim yönetimlerinde teknoloji kullanımlarında taraftarların stadyumlara sorunsuz bir şekilde girmelerine yönelik E-Biletleme sistemini kullandıklarını, COVID-19 salgınında özellikle maç günü programları için online ödeme sistemini hayata geçirdiklerini, taraftarların kulüple ilgili güncel haberleri takip edebilmeleri için kulüp uygulamasını kullandıklarını ve taraftarların stadyum ziyaretlerinde sanal gerçekliği yaşamaları için sanal gerçeklikte stadyum turlarını düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Günümüzde taraftarların önemli bir değişken olması ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesine paralel olarak kulüplerin taraftarlara yönelik olan mevcut çalışmalarını iyileştirmeleri ve bu doğrultuda taraftarların memnuniyet elde etmeleri futbol ekosisteminin sürdürülebilirliği bakımından önem teşkil etmektedir. Ayrıca, katılımcılar kulüplerinde yenilik ve değişim yönetimleri süreçlerinde veri güdümlü yaklaşımın yönetimini de uyguladıklarını da belirtmişlerdir. Veri güdümlü yaklaşımın yönetimine ilişkin mevcutta yapılan çalışmalar katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; çevrimiçi kripto

ödeme sistemini hayata geçirerek mevcut taraftar kitlesini artırmaya çalıştıklarını, mevcut ortak ve sponsorlarla olan yatırım ilişkilerinin çıktılarının daha iyi bir şekilde değerlemesinin yapılabilmesi için ticari veri analistini istihdam ettiklerini, kulübe sponsor olan kurumların ortaklıktan elde ettikleri kazanımlarını gösterebilmek için sosyal medya değer analizi sistemini kullandıklarını, profesyonel futbolcuların yer aldığı oyuncu izleme platformunu kullandıklarını ve futbolcuların maç ve antrenman verilerinin alındığı giyilebilir teknoloji ve takip kameralarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle, teknoloji yeniliğin en önemli unsurlarından bir tanesidir. Kulüplerin futbolcu performanslarını arttırmak ve sportif başarıya ulaşmak için yaptıkları yatırımlarla fark yaratacakları söylenebilir.

Araştırmada üçüncü olarak, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulmuştur. Bu bakımdan, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlardan birincisinin yönetsel ve insan kaynağına yönelik sorunlar iken, ikincisinin ise, ekonomik sorunlar olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren bireyler yenilik ve değişim yönetimlerinde karşılaştıkları yönetsel ve insan kaynağına ilişkin sorunlarından birincisi olarak, genç profesyoneller ihtiyacını vurgulamışlardır. Paralel olarak katılımcılar, deneyimli personel eksikliği sorunu üzerinde de durmuşlardır. Katılımcılar tarafından yenilik ve değişim yönetimindeki diğer yönetsel ve insan kaynağına yönelik sorunları şu şekilde ifade etmişlerdir; kulüplerde yenilik açısından dijital dönüşüm konusunda bir anlayış eksikliğinin olduğunu, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde başarısız olma korkularının olduğunu ve futbol kulüplerinin yeniliğe yönelik çalışmalarının verimli bir şekilde yürütülmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, bir katılımcı kulüplerinde yenilik ve değişime yönelik minimum düzeyde direnç olduğunu ifade ederken, diğer bir katılımcı ise, bu durumun karşıtı olarak kulüplerinde yeniliğe ve değişim yönetimine karşı direnç olduğunu belirtmiştir. Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlardan en önemlilerinden bir tanesinin değişime karşı direncin olduğu anlaşılmaktadır. Değişime karşı direnç gösteren kulüplerde verimlilik azalabilmektedir. Değişime karşı direncin olmaması için hem kurum içi eğitim sayılarının artırılması hem de insanların bu değişime inandırılması gerekmektedir. Kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerinde karşılaştıkları ekonomik sorunlar ise, katılımcılar tarafından yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyeti ile kısıtlı bir bütçelerinin olması şeklinde belirtilmiştir. Özellikle, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinde futboldaki yeni teknoloji ve hizmetlerin maliyetlerinin fazla olması onların bu yenilikleri ve değişimleri hayata geçirmeleri hususunda karşılaştıkları en önemli sorun olduğu söylenebilir. Bu duruma paralel olarak bir katılımcı ise, kulübünün yeni teknolojilere ve süreçlerin iyileştirilmesine açık olmalarına rağmen, kısıtlı bir bütçelerinin olduğunu ve yenilik ve değişim uygulamalarında bu durumun engel olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimleri süreçlerinde maliyetin önemli bir unsur olduğu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmada dördüncü olarak, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde hayata geçirmeyi düşündükleri planlamalar üzerinde durulmuştur. Elde edilen bulgular ışığında, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin planlamaları, mekâna ilişkin planlamalar, taraftara ilişkin planlamalar ve kurumsal planlamalar şeklinde gruplandırılmaktadır. Katılımcıların, kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimleri süreçlerindeki mekâna ilişkin planlamalarından birincisi olarak maç günleri haricinde de taraftarların stadyuma gelmelerini sağlayacak bir restoran açmayı planladıklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak, taraftarların ilgisini çekeceği düşündükleri bir E-Spor merkezi kurmak olduğunu ifade etmişlerdir. Son olarak ise, kulüplerin gelirlerini artırmak için stadyumda bulunan ticari alanları kiralamayı planladıklarını ifade etmişlerdir. Futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin planlamalarından bir diğeri ise, taraftara ilişkin planlamalardır. Katılımcılar, kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde taraftarlara yönelik planlamalarını şu şekilde ifade etmektedirler; taraftarlara yönelik E-Biletleme sistemini hayata geçireceklerini, kulüp ürünlerinin kolay bir şekilde taraftarların erişimine sunacak bir E-Ticaret sistemini hayata geçirmeyi düşündüklerini ve mevcut süreçleri iyileştirmeyi planladıklarını belirtmişlerdir. Özellikle, teknolojinin insan hayatına olan olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda, kulüplerin taraftarlara yönelik e-biletme, e-ticaret uygulamalarını hayata geçirmeleri günümüz koşullarında bir gereklilik olduğunu söylemek mümkündür. Daha öncede bahsedildiği üzere, kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin hem mevcut çalışmalarında hem de geleceğe yönelik planlamalarında taraftarlar önemli bir etkidir. Ayrıca, kulüplerin gelir üretmesi bakımından hem fiziki alanların kullanımı hem de teknoloji kullanımlarının önemli olduğu düşünülmektedir. Futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimindeki kurumsal planlamaları ele alındığında ise, bir katılımcı yenilik ve değişim yönetiminde gelecek yıllar için yol haritasının oluşturulması gerektiği belirtirken, diğer bir katılımcı ise, bu dönemde ortaya çıkabilecek olan belirsizliğin yönetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durum, kulüplerin gerçekleştirecekleri yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinde bir yol haritasının gerekli olduğu ve ortaya çıkabilecek belirsizliklerin ise yönetilmesi gerektiği şeklinde açıklanabilir. Son olarak ise, katılımcıların futbol kulüplerinde yenilik ve değişim süreçlerinde yeni trendlerin araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmada son olarak ise, profesyonel futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan temel unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu bakımdan, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan temel unsurlar katılımcılar tarafından iç çevre ve dış çevre unsurları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan temel unsurlardan birincisi iç çevre unsurlarıdır. Katılımcılar tarafından iç çevre unsurları şu şekilde ifade edilmektedir; yenilik ve değişim sürecinin kulübün kültürüne ve iç çevresindeki durumlara uygun olması gerektiği, yeni bir sürece geçiş aşamasında paydaşların bilgilendirilmesi gerektiği, yine değişim ve yenilik süreçlerinde uygulamanın maliyetine ve zamanlamasına dikkat edilmesi gerektiği,

kulüp kültürü için doğru olması gerektiği, değişikliğin bir amacının olması gerektiği, yeterli insan kaynağının olması, yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinde paydaşların desteklerinin alınması ve yeniliğin ve değişimin hedefe ulaşıp ulaşmadığının ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bakımdan, futbol kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iç çevre unsurlarının göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerinde etkili olan temel unsurlardan bir diğeri ise, dış çevre unsurlarıdır. Katılımcılar tarafından dış çevre unsurları şu şekilde ifade edilmektedir; yenilik ve değişim yönetiminde endüstri ve pazarın yapısının önemli olduğu, yenilik ve değişim sürecinin kulübün kültürüne ve dış çevresindeki durumlara uygun olması gerektiği ve yenilik ve değişim süreçlerindeki maliyet olarak belirtilmektedir. Bu noktadan hareketle, futbol kulüplerindeki yenilik ve değişim yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iç çevre unsurları kadar dış çevre unsurlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak, günümüzde futbol kulüplerin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin süreçlerde istekli olmaları, değişime ve yeniliğe ilişkin pozitif algılarının olması, yeni fırsatların olması, bir amacının olması, dinamik olması, teknolojinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve taraftar deneyimlerinin iyileştirilmesi şeklinde olumlu algılarının olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, futbol kulüplerinin yenilik ve değişim yönetimlerine ilişkin süreçlerde başarısızlık korkularının olmaması gerektiği, yeni teknolojik ve hizmetlerin maliyetlerinin yüksek olması, deneyimli personel eksikliğinin olması, değişime karşı direncin olması, kısıtlı bütçelerinin olması şeklindeki olumsuz algılarda katılımcılar tarafından dile getirmiştir.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik değerlendirme kurulu: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu

Etik değerlendirme belgesinin tarihi: 11.11.2019

Etik değerlendirme belgesinin sayı numarası: 211

Araştırmacıların Katkı Oranları Beyanı

Araştırma Dizaynı: ME, TB. İstatistiksel Analiz: ME, TB. Makalenin Hazırlanması: ME, TB. Veri Toplanması: ME.

Çıkar Çatışması

Çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır

Kaynakça

- Adair, J.E. (2003). *Effective strategic leadership*. London: Pan.
- Akyürek, M.İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3(1), 15-24.
- Aslan, T. (2018). Futbol Kulüplerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi. BİST’de İşlem Gören Futbol Kulüpleri Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulama Dergisi*. 11(3), 349-362.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1), 231-274.
- Biçer, T. (2003). Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde, Futbol Takımlarında Stratejik Bir Yol Haritası Oluşturma ve Bir Model Olarak A Milli Futbol Takımı Örneği. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*. 11(3), 68-73.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Ed). Routledge.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 36(36), 536-557.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*. 82(2), 423-454.
- Demir, A. (2020). *Spor kulüplerinin futbol alt yapı performans yönetimi yaklaşımlarının inovatif (yenilikçi) açıdan incelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Dimitropoulos, P. (2010). The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Sport Management International Journal*. 6(1), 5-27.
- Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J. & Akbulut, Y. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Evans, R. & Leppmann, P. (1970). *Resistance to innovation in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers Inc.
- Güler, A., Halicioğlu, M.B. & Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma* (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- İraz, R. & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 4(7), 99-117.
- Kara, E.Ş. (2021). *A’dan z’ye görüşme (Nitel Araştırmalarda Veri Toplama Yöntemi- Teori- Uygulama)*. Nobel Yayıncılık.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage Publication.
- Moran, D. (2000). *Introduction to phenomenology*. Routledge.
- Özdemir, H. (2022). İnovasyon ve Spor. Çavuşoğlu, S.B. (Ed.). İçinde Spor Yönetiminde Temel Alanlar. Güncellenmiş 3. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saatçioğlu, C. & Çakmak, U.D. (2019). Avrupa ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*. 8(4), 331-350.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in Education: What Works, What Doesn’t and What to Do About it. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. 10(1), 4-33.
- Şahin, S. & Avan, Y. (2020). Değişim Yönetimi Bağlamında Türk Eğitim Denetim Sistemindeki Değişimlere İlişkin Maarif Müfettişlerinin Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. 7(1), 110-122.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32(1), 373-406.
- Turkay, H. (2020). *Spor bilimlerinde araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Türe, A., Özlü, M. & Efe, N. (2019). Değişim Yönetimi ve Hemsirelik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(99), 280-293.
- Uluyol, O. (2014). Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi. *Journal of Yaşar University*. 34, 5716-5731.