



Futbol Altyapı Organizasyonları Yönetim Sorunlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile İncelenmesi

Examination of Football Infrastructure Organizations Management Problems with Multi-Criteria Decision-Making Method

Ayberk EGE¹, Nilay UTLU²

¹Istanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
· ayberk.egeee@gmail.com · ORCID > 0009-0005-9567-9996

²Istanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliđi, İstanbul
· nilay.utlu@gedik.edu.tr · ORCID > 0000-0002-0626-7406

Makale Bilgisi/Article Information

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliř Tarihi/Received: 30 Nisan/April 2024

Kabul Tarihi/Accepted: 23 Ađustos/August 2024

Yıl/Year: 2024 | **Cilt – Volume:** 15 | **Sayı – Issue:** 2 | **Sayfa/Pages:** 287-302

Atıf/Cite as: Ege, A., Utlı, N. "Futbol Altyapı Organizasyonları Yönetim Sorunlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile İncelenmesi" Ondokuz Mayıs Üniversitesi Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 15(2), Ađustos 2024: 287-302.

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Ayberk EGE

Etik Kurul Beyanı/Ethics Committee Approval: "Araştırma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'ndan 21/06/2023 tarihli ve 2023/6 karar sayısı ile etik kurul izni alınmıştır."

Yazar Notu/Author Note: Bu çalışma Ayberk EGE tarafından Dr. Öğr. Üyesi Nilay UTLU danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

FUTBOL ALTYAPI ORGANİZASYONLARI YÖNETİM SORUNLARININ ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

ÖZ

Araştırmanın amacı futbol altyapı organizasyonlarında yaşanan yönetim sorunlarını literatür kaynaklı araştırıp altyapı koordinatörleri ile yapılan görüşmeler sonucunda sorunları önceliklendirmek ve bu sorunlara yönelik önerilerde bulunmaktır. Araştırmada, ÇKKV (Çok Kriterli Karar Verme) yöntemlerinden SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis) kullanılmıştır. SWARA, ağırlık belirleme sürecinde kriterlerin önem derecesi hakkında karar vericilerin görüşlerini ortaya koyar. SWARA yöntemiyle, futbol altyapı organizasyonları yönetim sorunlarında literatürde ön plana çıkan toplamda 7 kriter incelenmiştir. Bu kriterler, İstanbul'da faaliyet gösteren 7 futbol kulübünün deneyimli koordinatörlerine yüz yüze görüşme sonrasında önceliklendirilmiştir. Karar vericilerden alınan veri, Excel'de SWARA yönteminin istediği şekilde formülize edilmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Araştırma bulgularında, altyapı organizasyonları yönetim sorunlarında öncelik sıralamasına göre ilk sırada "Tesis ve Materyal Eksikliği" kriterinin; ikinci sırada "Kulübün Yönetimsel Sorunları", üçüncü sırada "Ekonomik Sorunlar" ve sırasıyla "Federasyon Kararları", "Antrenör İstihdamı", "Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması", "Tesis Ulaşım" kriterlerinin yer aldığı görülmüştür. Araştırma sonucunda, futbol altyapı organizasyonlarında yaşanan yönetim sorunlarında "Tesis ve Materyal Eksikliği"nin öncelik olması dolayısıyla, bu alanda daha fazla yatırım desteğine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Futbol Alt Yapı Organizasyonları, Yönetim Sorunları, Çok Kriterli Karar Verme, SWARA Yöntemi.



EXAMINATION OF FOOTBALL INFRASTRUCTURE ORGANIZATIONS MANAGEMENT PROBLEMS WITH MULTI-CRITERIA DECISION-MAKING METHOD

ABSTRACT

The aim of the research is to investigate the management problems experienced in football infrastructure organisations based on the literature, to prioritise the problems as a result of interviews with infrastructure coordinators and to make suggestions for these problems. In the research, SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis), one of the Multi Criteria Decision Making (MCDM)

methods, was used. SWARA reveals the opinions of decision makers about the importance of the criteria in the weight determination process. With the SWARA method, a total of 7 criteria that are prominent in the literature on the management problems of football infrastructure organisations were examined. These criteria were prioritised after face-to-face interviews with experienced coordinators of 7 football clubs operating in Istanbul. The data received from the decision makers were formulated in Excel as required by the SWARA method and the findings were presented. According to the findings of the research, it was seen that 'Facility and Material Deficiency' criterion ranked first in the order of priority in the management problems of infrastructure organisations; 'Managerial Problems of the Club' ranked second, 'Economic Problems' ranked third and 'Decisions of the Federation', 'Employment of Coaches', 'Late School Leaving Hours of Athletes', 'Transportation to the Facility' were ranked respectively. As a result of the research, it is revealed that there is a need for more investment support in this field since 'Facility and Material Deficiency' is the priority in the management problems experienced in football infrastructure organisations.

Keywords: Football Infrastructure Organizations, Management Problems, Multi-Criteria Decision Making, SWARA Method.



GİRİŞ

Futbol dünyada olduğu gibi Türkiye'de de endüstriyel boyuta ulaşmış ve popüleritesi yüksek olan bir spor haline gelmiştir. Futbolun popüleritesi, oynayan ve izleyenine keyif, heyecan, başarı ve başarısızlık gibi duyguları beraber yaşatırken, beraberinde kulüplere birçok sorumluluk getirmiştir. Bu sorumluluklardan bazıları, kulüplere kaynak yaratmak ve yaratılan kaynakların etkin şekilde yönetmektir. Kulüplerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, ihtiyacı olan sporcuları dışa bağımlı olmadan kendi bünyelerinde yetiştirebilmeleri için altyapı organizasyonlarına ihtiyaç vardır. Kulüpler, sürdürülebilirliklerini bu altyapı organizasyonları ile yaşatmaya çalışırken aynı zamanda bu süreçte altyapı çalışmalarında birden fazla sorunlar yaşamaktadır.

Türkiye'de altyapı organizasyonlarındaki yapılanma, kulüp yönetiminden bir veya birkaç yönetici, sahada altyapı eğitiminin koordineli, belirli bir müfredat dayalı eğitimi yürüten bir koordinatör ve altyapı antrenörleri ile yürütülmektedir (Topkaya, 2015). Her futbol kulübünün kendisine ait yönetim sistemi, organizasyon şeması vardır. Kulüpler genel olarak altyapı organizasyonlarını görevlendirilmiş yönetici, altyapı koordinatörü ve antrenörler ile beraber yürütmektedir. Yürütülen bu yapı, altyapı yaş grupları, kulüplerin spor okulları, yetenek taramaları ve transferler ile takımların oluşması sağlanır.

Ülkemizde futbol altyapısı incelendiğinde, uzun zamandır altyapı eğitiminin ön planda konuşuluyor olmasına rağmen altyapı eğitimi konusunda birçok problemlerin çözümlenmemiş olması söz konusudur (Esen ve Uslu, 2019). Altyapıların başarı göstergesi üstyapılardır. Üstyapılardaki futbol kalitesinin standardı, üst takımda görev alan oyuncuların sayısı ve nitelikleri altyapının başarısını etkileyen nedenlerdendir. Bu bağlamda başarımız gerek kulüpler gerekse de ulusal takım bazında uluslararası düzeydeki yerimizin Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) ve Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) sıralamalarında tatmin edici yerde olmadığı açıktır (Topkaya, 2015).

Alan yazın incelendiğinde, kulüplerin altyapı organizasyonlarında yaşadıkları 7 temel sorun ortaya çıkarılmıştır. Bunlar “Tesis ve Materyal Eksikliği”, “Ekonomik Sorunlar”, “Tesine Ulaşım”, Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması”, “Antrenör İstihdamı”, Federasyon Kararları” ve “Kulübün Yönetmel Sorunlarıdır”.

Tesis Yetersizliği: Altyapı organizasyonları için hayati öneme sahip tesisler, antrenmanların ve müsabakaların yapıldığı alanlardır. Kulüplerin altyapı takımlarının başarılı olabilmesi, yeterli sayıda saha ve modernize olmuş bir tesis ile mümkündür. Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (UEFA) 2000 ve 2004 yılları arasında kulüplerin yönetsel, ekonomik ve sportif düzen için 72 üye ülke federasyonu tarafından uyulması zorunlu bildiri yayınlanıp, 2004 yılında ise çalışmaları tamamlanıp “UEFA kriterleri” oluşturulmuştur. Bu bildiri içerisinde “altyapı-tesis” kriterleri şu şekildedir: Maç yapılacak standartlara uygun çim saha, minimum 500 kişilik portatif tribün, soyunma odaları (duş, tuvalet ve ısınma olanakları), konuk takım, hakemler Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ilgilileri için (soyunma odaları, minimum 30 m² boyutlu 4 adet, 20 m² boyutlu hakem odası, 15 m² boyutlu TFF ilgilileri irtibat odası), güvenlik önlemleri, antrenman sahaları (Akşar ve Merih, 2006). Sporun insanlarda değer kazanması ve yaygınlaşması, sürekli başarıların elde edilmesinde spor tesislerin işletilmesi, kalitesi, kapasitesi ve doğru yönetilmeye de bağlıdır. Eğitimi veren kurumların, tesis planları ve kapasite artırımları verilen spor eğitiminin de kalitesini artırır. Tesislerin varlığı kurumların verimliliğini de belirlemektedir. Tesisler aynı zamanda kurumların, kulüplerin imaj, marka değerlerini belirler (Nacar, 2011).

Ekonomik Sorunlar: Kulüpler altyapı organizasyonları işlevini sürdürebilmek için, çeşitli harcamalar yapmak zorunda kalmaktadır. Yapılan bu harcamalar ihtiyaçlar doğrultusunda deplasmana veya kampa giderken ulaşım maliyeti, ulaşılan yerde konaklama maliyeti, kulüp personel maaşları, materyal harcamaları, faturalar, sporcuların antrenman giyimleri, formalar ve beslenme gibi ihtiyaçlardır. Kulüpler altyapının bu ihtiyaçları için gelirlerinin bir kısmını altyapı bütçesi olarak ayırır fakat bu bütçeler kısıtlı ve yetersiz kalabilmektedir. Altyapının diğer gelir kalemleri ise federasyon ve belediye malzeme ekipman yardımları ve sponsorlardır. Ögüt ve Şahin’in (2017) yapmış oldukları çalışmada sponsorluk yasasının uygulama-

mada yarattığı eksiklerden dolayı kulüplerin sponsorluk gelirlerinin istenilen seviyeye gelemediği ve kulüplerin gelir kalemlerinde üye aidatlarının verimli kaynak olamadığı belirtilmektedir. Bu oluşan gelir kalemleri çok kısıtlı kaldığında veya kaynaklar iyi kullanılmadığında bu sayılan ihtiyaçlar karşılanamamakta, bu durum ise kulübün altyapı sporcularının nitelikli eğitim almalarını kısıtlamakta veya engellemekte nihayetinde de kazanılabilecek sportif başarılarla olumsuz yansımaktadır.

Tesise Ulaşım: Spor tesislerine katılımı artıran faktörlere bakıldığında faktörlerden birinin de tesise ulaşılabilirlik olduğu görülmektedir (Lambrecht ve ark., 2009). Alt yaş gruplarının antrenman tesisleri sporcular için ulaşılabilir noktada olması çok önemlidir. En küçük doğumlu olanlar aileleri ile beraber gelebilirken ergen ve genç oyuncular tek başlarına tesislere gelebilmektedir. Gerek hususi araç gerekse toplu taşımaya uygun tesisler, katılımı artıran, organizasyonun sorunsuz ilerlemesine katkı sağlayacak unsurlardan bir tanesidir.

Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması: Türkiye’de ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) yönetmeliğine göre ikili eğitim sistemi uygulanmaktadır. İkili öğretim aynı okulda farklı öğrencilerin bulunduğu sabah ve öğleden sonra olarak verilen eğitim sistemidir (MEB, 2018). Futbol kulüplerinin altyapı eğitimleri çoğunlukla akşama doğru yapılmaktadır. İkili eğitim sisteminin uygulanması öğleden sonra okula giden bir çocuğun akşam saatlerinde okuldan çıkması kulüplerin altyapı antrenmanına katılım sağlamasına engel olabilmektedir.

Antrenör İstihdamı: Ülke futbolumuzun tatmin edici düzeyde olmayışı, nedenlerine bakıldığında işi sadece futbol altyapı antrenörlüğü olan kişi sayısı çok azdır ve önemli eğitim sorunlarından bir tanesidir. Bu neden antrenörün ekonomik olarak elde ettiği gelir kazancının yoksulluk sınırı altına kalması veya yetersiz olmasından ötürü kaynaklanmaktadır. Bu durumunda futbol eğitimi sürecinin gerek antrenör yeterliliği gerekse de sporcuların istenilen seviyeye gelememesine neden olmaktadır (Topkaya, 2015). Çocuk futbolu antrenörlerinin gelirlerine bakıldığında düşük maaşların veriliyor olması bir an önce büyük yaş gruplarına geçme isteğine neden olmaktadır. Bu durum ise antrenörün çocuk futboluna geçiş evresi olarak bakmasına verdiği eğitim kalitesinin düşmesine veya bu işi yapmamasına kadar yol açmaktadır (Esen ve Uslu, 2019). Türk futbolunun süregelen zaman içinde bu denli bakış açısının oluşması ile beraber kulüpler için nitelikli antrenör istihdamında zorluklar çekilmektedir.

Federasyon Kararları: Öğüt ve Şahin (2017) amatör spor kulüplerinin sorunları üzerine finansal sorunlara ilişkin temada katılımcılar TFF’den yeterli destek alınamadığı görüşünde bulunmuştur. Başka bir federasyon kararı ile ilgili görüşte Erdoğan (2011) TFF’nin düzenlediği antrenörlerin eğitim için düzenlenen kurslarda B.E.S.Y.O ve Spor Bilimleri Fakültesi mezunlarının kurs katılımlarına

geri plana atıldığı belirtilmektedir. İmamoğlu ve ark. (2007), yaptıkları çalışmada TFF mevzuatında, spor kulüplerine gücünü aşan cezalara maruz bıraktığı gösterilmiştir. Çalışmada, müsabaka anında karşı takım veya kulübün kötü niyetli taraftarının ceza gerektirecek harekette bulunması nedeniyle, taraftar yasağının gelmesi ve en büyük gelir kaleminden mahrum bırakılması; milli takıma gönderilip orada sakatlanan oyuncunun tedavi giderlerini TFF'nin üstlenmemesi; TFF'nin kulüplerden aldığı birçok ödeme oranlarında kulüplerin sorun yaşamaması sorunları ele alınmıştır.

Kulübün Yönetmelik Kararları: Kulüpler dernekler kanuna göre ve kulüp organlarını belirleyip seçerek yönetim fonksiyonlarını çalıştırarak yönetilir. Fakat kulüplerin birçok sorunu olabildiği gibi yönetmelik sorunları da olabilmektedir. Bu sorun yönetim modelinden kaynaklandığı gibi kulübün yöneticisinden de kaynaklanmaktadır. Spor yöneticilerinin nitelikleri anlamında donanımlı bilgi sahibi olmaları, yönetim ilke ve fonksiyonlarını bilme, iletişim kabiliyetlerine yeterli düzeyde sahip olmaları gerekmektedir (Gündoğdu ve Sunay, 2006). Öğüt ve Şahin'in (2017) ortaya koyduğu çalışma bulgularında yöneticilerin donanım eksikliği sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İmamoğlu, Karaoğlu ve Erturan (2007) yaptığı çalışmada, kulüp yönetimlerinin kamu ve özel sektöre kendilerini anlatamadıkları, sponsorluk çalışmalarının faydalarını anlatamadıkları ve bu durumun da gelirlerden mahrum kalınması, ülkemizdeki futbol kulüplerinin çoğunun kurumsal ve profesyonel yönetilmemesi, kulüplerin elde edilen kaynakları verimli kullanamaması ve birçok kulübün hizmet içi eğitim vermemesi gibi yönetmelik sorunları ortaya koymaktadır. Kubat ve Yıldız (2022) futbol altyapı eğitiminde antrenörlerin karşılaştıkları sorunlar üzerine yönetici ile ilgili temada katılımcılardan birkaçı “yöneticilerin altyapı paydaşlarının maaş ödemelerini aksatmaları” görüşünde bulunmuştur.

Bu araştırmanın amacı literatür bilgilerinden yola çıkarak ve futbol kulüplerinin altyapı koordinatörleri görüşleri doğrultusunda, altyapı organizasyonlarında birden fazla yaşanan yönetim sorunlarını saptamak, daha sonra sorunları öncelik derecesine göre tespit etmektir. Koordinatörlerin görüşleri doğrultusunda yaşanan yönetim sorunları belirlendikten sonra, çözüm önerileri sunarak ülke futbolundaki altyapı organizasyon sorunlarına katkı sağlayabilmek araştırmanın ikincil amacını oluşturmaktadır. İlgili yazında, futbol alt yapı organizasyonları yönetim sorunları ile yeterli çalışmalar olmasına rağmen konunun SWARA yöntemiyle daha önce değerlendirilmediği görülmüştür. Bu çalışmada, altyapı koordinatörlerin katılımıyla alt yapı organizasyonları yönetim sorunları SWARA yöntemiyle önceliklendirilmiş, bu da ilgili yazına sağladığı katkı dolayısıyla, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

YÖNTEM

SWARA (Step-Wise Weight Assesment Ratio Analysis) Yöntemi

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemi, karar vermek için birden fazla kriterin olduğu durumlarda, karar vericiye en uygun kararı sunan bir tekniktir (Bogetoft ve Pruzan, 1991). ÇKKV yönteminde verinin toplanması ve analiz edilmesinde birden çok teknik vardır. Bu çalışmada ÇKKV yöntemlerinden SWARA tekniği kullanılmıştır. SWARA yöntemi, karar vericilere kriterlerin önem dereceleri hakkında görüşlerini ortaya koyma imkanı sağlar (Kersuline ve Ark., 2010). SWARA yöntemi beş aşamada gerçekleşir:

- 1. Aşama-Sorunları Belirle:** İlk aşamada literatür incelenerek araştırmaya etki eden sorunlar saptanır.
- 2. Aşama-Katılımcıları Belirle:** Bu aşamada araştırmayı değerlendirecek uzmanlar, ilgili kişiler belirlenir.
- 3. Aşama-Kriterleri Belirle:** Literatür elde edilen bilgiler ışığında, uzmanların ya da ilgili kişilerin değerlendirebilecekleri form üzerinde kriterler belirlenir.
- 4. Aşama-Kriterlerin Görece Önem Derecelerini Bul:** Kriterlendirilen bu faktörlerin uzman veya ilgili kişilerin kendi önem derecelerine göre en önemliden, daha az önemliye doğru belirledikleri bölümdür.
- 5. Aşama*Yöntemin Sj, Kj, Qj, Wj Değerlerinin Bulunması:** SWARA yönteminin değerlerinin bulunma aşaması aşağıda sıralanmıştır;

S_j= Bu yöntemde uzman veya karar vericilerin belirlenen kriterleri kendi önem derecelerine göre en önemliden daha az önemliye doğru sıralar. Sıralanan kriterler j. ikinci kriterden başlayarak her kriter kendinden önceki kritere hangi derecede önemli olduğu (j+1) kıyaslanır. Kersulien ve ark. (2010) bu hesaplama "ortalama değer karşılaştırılmalı önemi" ismini vermiş ve sj simgesi ile göstermiştir (Kersulien ve ark., 2010).

K_j= Uzman veya karar vericiler tarafından değerlendirilen kriterlerin katsayı değerleri hesaplanır. Değerlendirme aşamasında en önemli kritere 1 tam puan diğer kriterlere ise 0 ile 1 arasında 5'in katları olacak şekilde değerlendirmeye alırlar.

Hesaplama formülü: Her bir kriter için katsayı (k_j) hesaplanır. s_j değerine 1 puan eklenir.

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ s_j + 1 & j > 1 \end{cases}$$

Q_j = Önem vektörü hesaplanır.

Hesaplama formülü: Kriterlerin tamamı için q_j önem vektörü hesaplanır. En önemli kriterin düzeltilmiş ağırlık değeri 1'dir.

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ \frac{q_j - 1}{k_j} & j > 1 \end{cases}$$

W_j = Karar değişkenlerinin önem ağırlığının bulunması

Hesaplama formülü: Kriter ağırlıkları (q_j), kriterlerin ağırlıkları toplamına bölünerek her bir kriterin nihai ağırlığı (w_j) tespit edilir.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k}$$

Araştırma Grubu

Araştırmada, 1'i Avrupa yakası, 6'sı Anadolu yakasında olmak üzere İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 7 futbol kulübünün altyapı koordinatörleri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubunda farklı görüşlere yer vermek amacıyla, profesyonel ve amatör liglerde altyapı koordinatörlük görevini yürüten kişiler olması tercih edilmiştir. Araştırma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'ndan 21/06/2023 tarihli ve 2023/6 karar sayısı ile etik kurul izni alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

SWARA yöntemi hem nicel hem nitel araştırma yöntemi olarak kabul edilir. Nitel araştırmalar veri toplama aşamasında önemli süreçlerdendir. Nitel araştırmalar genel olarak gözlem ve görüşme yöntemi kullanılarak yapılmaktadır (Kuş, 2012,

Kümbetoğlu, 2005). Görüşme yönteminde araştırmacının duygudaşlık kurabilmesi, katılımcı ile arasında statü farkı olmaması gerekmektedir. Bu durum görüşülen kişinin kendini özgürce ifade edebilmesini ve araştırmacının güven vereceği bir ortam yaratmasını sağlamaktadır. Böylelikle araştırmacı katılımcının görüşlerini, dinleyebilmekte, anlayabilmekte ve bu süreci kavrayabilmektedir (Hacısoftaoğlu, 2012). Araştırmada, verinin toplanması, yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde, katılımcılardan, literatürde öne çıkan 7 sorun başlığının önceliklendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan alınan veri, Excel’de SWARA yönteminin istediği şekilde formülize edilmiş ve bulgular ortaya konmuştur.

BULGULAR

Karar vericilerin kendi görüşleri doğrultusunda belirledikleri altyapı organizasyon sorunlarının *Sj*, *Kj*, *Qj* ve *Wj* oluşan değerlerinin aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Sj= Ortalama değer karşılaştırılmalı öneminin hesaplanması

Kj= Katsayının hesaplanması

Qj= Yeniden hesaplanan ağırlığı bulma

Wj= Karar değişkenlerinin önem ağırlığının belirlenmesi

Tablo 1. Karar Verici 1’in *Sj*, *Kj*, *Qj* ve *Wj* Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	<i>Sj</i>	<i>Kj</i>	<i>Qj</i>	<i>Wj</i>
Tesis ve Materyal Eksikliği	1		1	1,000	0,381
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	2	0,65	1,65	0,606	0,231
Federasyon Kararları	3	0,60	1,60	0,379	0,144
Kulübün Yönetsel Sorunları	4	0,75	1,75	0,216	0,082
Ekonomik Sorunlar	5	0	1,10	0,197	0,075
Antrenör İstihdamı	6	0,35	1,35	0,146	0,055
Tesise Ulaşım	7	0,75	1,75	0,083	0,032

Tablo 1’de karar verici 1’in altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, “Tesis ve Materyal Eksikliği” ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Karar Verici 2'nin S_j, K_j, Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S _j	K _j	Q _j	W _j
Tesis ve Materyal Eksikliği	1		1	1,000	0,421
Federasyon Kararları	2	0,90	1,90	0,526	0,221
Ekonomik Sorunlar	3	0,90	1,90	0,277	0,117
Antrenör İstihdamı	4	0,50	1,50	0,185	0,078
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	5	0,30	1,30	0,142	0,060
Kulübün Yönetsel Sorunları	6	0,10	1,10	0,129	0,054
Tesise Ulaşım	7	0,10	1,10	0,117	0,049

Tablo 2'de karar verici 2'nin altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, "Tesis ve Materyal Eksikliği" ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Karar Verici 3'ün S_j, K_j, Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S _j	K _j	Q _j	W _j
Kulübün Yönetsel Sorunları	1		1	1,000	0,288
Tesis ve Materyal Eksikliği	2	0,70	1,70	0,588	0,169
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	3	0,65	1,65	0,357	0,103
Ekonomik Sorunlar	4	0,70	1,70	0,210	0,060
Antrenör İstihdamı	5	0,25	1,25	0,168	0,048
Federasyon Kararları	6	0,10	1,10	0,153	0,044
Tesise Ulaşım	7	0,00	1,00	1,000	0,288

Tablo 3'te karar verici 3'ün altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, karar verici 1 ve 2'den farklı olarak "Kulübün Yönetsel Sorunları" ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Karar Verici 4'ün S_j , K_j , Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S_j	K_j	Q_j	W_j
Tesis ve Materyal Eksikliği	1		1	1,000	0,250
Ekonomik Sorunlar	2	0,60	1,60	0,625	0,157
Kulübün Yönetmel Sorunları	3	0,20	1,20	0,521	0,130
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	4	0,05	1,05	0,496	0,124
Tesise Ulaşım	5	0,05	1,05	0,472	0,118
Antrenör İstihdamı	6	0,05	1,05	0,450	0,113
Federasyon Kararları	7	0,05	1,05	0,428	0,107

Tablo 4'te karar verici 4'ün altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, karar verici 1 ve 2 ile paralel olarak "Tesis ve Materyal Eksikliği" ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Karar Verici 5'in S_j , K_j , Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S_j	K_j	Q_j	W_j
Tesis ve Materyal Eksikliği	1		1	1,000	0,401
Ekonomik Sorunlar	2	0,70	1,70	0,588	0,236
Kulübün Yönetmel Sorunları	3	0,55	1,55	0,380	0,152
Antrenör İstihdamı	4	0,60	1,60	0,237	0,095
Tesise Ulaşım	5	0,70	1,70	0,140	0,056
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	6	0,55	1,55	0,090	0,036
Federasyon Kararları	7	0,55	1,55	0,058	0,023

Tablo 5'te karar verici 5'in altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, karar verici 1, 2 ve 4 ile paralel olarak "Tesis ve Materyal Eksikliği" ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Karar Verici 6'nın S_j , K_j , Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S_j	K_j	Q_j	W_j
Federasyon Kararları	1		1	1,000	0,398
Ekonomik Sorunlar	2	0,60	1,60	0,625	0,249
Tesis ve Materyal Eksikliği	3	0,70	1,70	0,368	0,146
Kulübün Yönetmel Sorunları	4	0,60	1,60	0,230	0,091
Antrenör İstihdamı	5	0,50	1,50	0,153	0,061
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	6	0,80	1,80	0,085	0,034
Tesise Ulaşım	7	0,60	1,60	0,053	0,021

Tablo 6'da karar verici 6'nın altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, karar verici 1, 2, 3, 4 ve 5'ten farklı olarak "Federasyon Kararları" ilk sırada olduğu sıraladığı görülmektedir.

Tablo 7. Karar Verici 7'nin S_j , K_j , Q_j ve W_j Değerleri

Kriterler	Önem Sırası	S_j	K_j	Q_j	W_j
Tesis ve Materyal Eksikliği	1		1	1,000	0,445
Kulübün Yönetmel Sorunları	2	0,95	1,95	0,513	0,228
Federasyon Kararları	3	0,50	1,50	0,342	0,152
Ekonomik Sorunlar	4	0,75	1,75	0,195	0,087
Antrenör İstihdamı	5	0,80	1,80	0,109	0,048
Tesise Ulaşım	6	0,90	1,90	0,057	0,025
Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	7	0,90	1,90	0,030	0,013

Tablo 7'de karar verici 7'nin altyapı organizasyon yönetim sorunlarındaki öncelik sıralaması sonuçlarına bakıldığında, karar verici 1, 2, 4, 5 ile paralel olarak "Tesis ve Materyal Eksikliği" ilk sırada olduğu görülmektedir.

7 karar vericinin kendi görüşleri doğrultusunda oluşan S_j , K_j , Q_j değerlerin son kriter ağırlıkları (W_j) şu şekilde oluşmuştur.

Tablo 8. Karar Vericilerin Son Kriter Ağırlıkları (Wj)

Kriterler	Karar Verici 1	Karar Verici 2	Karar Verici 3	Karar Verici 4	Karar Verici 5	Karar Verici 6	Karar Verici 7	Son Kriter Ağırlığı	Sıralama
K1 Tesis ve Materyal Eksikliği	0,381	0,421	0,169	0,250	0,401	0,146	0,445	0,291	1
K2 Ekonomik Sorunlar	0,075	0,117	0,060	0,157	0,236	0,249	0,087	0,123	3
K3 Tesise Ulaşım	0,032	0,049	0,288	0,118	0,056	0,021	0,025	0,055	7
K4 Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması	0,231	0,060	0,103	0,124	0,036	0,034	0,013	0,060	6
K5 Antrenör İstihdamı	0,055	0,078	0,048	0,113	0,095	0,061	0,048	0,068	5
K6 Federasyon Kararları	0,144	0,221	0,044	0,107	0,023	0,398	0,152	0,111	4
K7 Kulübün Yönetsel Sorunları	0,082	0,054	0,288	0,130	0,152	0,091	0,228	0,127	2

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, katılımcıların son kriter ağırlıklarına göre kulüplerdeki sorunların öncelik sıralaması şu şekilde oluşmuştur.

Tablo 9. Karar Vericilerin Görüşleri Doğrultusunda Oluşan Son Kriter Ağırlıklarına Göre Kriterlerin Sıralaması

Sorunlar
K1 Tesis ve Materyal Eksikliği
K2 Kulübün Yönetsel Sorunları
K3 Ekonomik Sorunlar
K4 Federasyon Kararları
K5 Antrenör İstihdamı
K6 Sporcuların Okul Çıkış Saatlerinin Geç Olması
K7 Tesis Ulaşım

Tablo 9'da kulüp koordinatörlerinin değerlendirmesiyle, altyapı organizasyonları yönetim sorunlarının en önemliden daha az önemliye doğru kriter sıralaması

gösterilmiştir. SWARA yöntemi sonuçlarına göre, kriterlerden birinci sırada “Tesis ve Materyal Eksikliği”, ikinci sırada “Kulübün Yönetsel Sorunları”, üçüncü sırada ise “Ekonomik Sorunlar” şeklinde yer almıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulguları ışığında, diğer karar vericilerden farklı olarak karar verici 3, kriterler içinde öncelikli sorunu “Kulübün Yönetsel Sorunu” olarak belirlemiştir. Bu kriter ile ilgili çalışmalara bakıldığında Kubat ve Yıldız (2022), yaptıkları çalışmada katılımcıların altyapı sorunlarına ilişkin yönetici ile temadaki görüşlerinde, yöneticileri üsluplarında kibirli ve kaba ifadeler olduğu, yöneticilerin alanlarında bilgi anlamında yetersiz oldukları, odak noktalarının ticari olması ve gelecekteki durumlardan haberdar olmamaları vizyonsuz olmaları, az masraf çok iş düşünce-sinde olmaları, masraftan dolayı az ekiple çalışmayı, eğitime önem vermeyip sabırlı olup bir çocuğa 8-9 yıl yatırım yapmaktan çok kısa vadeli skorlara odaklanıldığı görüşlerinde bulunmuştur.

Araştırma bulgularında, diğerlerinden farklı görüşe sahip karar verici 6 ise, yönetim sorunlarında ilk sırada “Federasyon Kararları” olarak belirlemiştir. Oysa ki TFF misyonu, eğitim ve tesisleşme hamlelerinde çağdaş hedefler ile buluşmanın yanı sıra, uluslararası düzeyde rekabet edecek altyapıyı oluşturmak, topluma spor kültürünü benimsetmek, futbol ekonomisini büyüten güçlü finansal yapıya sahip bir organizasyon olmaktır. TFF vizyonunda ise çağdaş ve kurumsal bir yapıda futbolda yaygınlık kazandırmak, ülke genelinde katılımı artırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak, ifadeleri yer almaktadır. TFF'nin misyonu ve vizyonu göz önünde bulundurulduğunda, “federasyon kararlarının” öncelikli sorun olarak ortaya konması, şaşırtıcıdır. Ayrıca TFF tarafından düzenlenen antrenörlük kurslarına Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu (BESYO) ve Spor Bilimleri Fakültesi mezunlarının katılımları, TFF tarafından geri plana atılmaktadır (Erdoğan, 2011). Kubat ve Yıldız (2022) yaptığı çalışmada, federasyonun kararlarına yönelik, kulüplerin altyapı eğitimini maddi yönden desteklememesi, altyapı eğitimlerine gereken önemi vermemesi, her yıl kural ve politikaları değiştirmesi, kulüplerde uzun vadeli planlar yapamaması ve eğitimlerde küçük yaş gruplarına yönelik eğitim çalışmalarının yetersiz olması gibi birçok sorun başlıklarına değinmiştir.

Araştırma bulgularında, karar verici 1,2,4,5,7 ise yöneltilen kriterlerden en öncelik sorunu “Tesis ve Materyal Eksikliği” olarak belirtmiştir. Esen ve Uslu'nun (2019) futbolda oyuncu gelişimi ile ilgili yaptığı çalışmada, uzman kişilerin “Tesis Sıkıntısı” görüşlerinde buldukları hatta katılımcılardan birinin bir ilçede 2 saha olduğunu bu sahalarda da 4-5 takım 30 grup ve okul takımlarının kullandığını ve bu şekilde idare etmeye çalıştıkları belirtilmiştir. Kubat ve Yıldız'ın (2022) altyapı eğitiminde karşılaşılan sorunlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada uzman ki-

şilerden birkaçı “Tesis Yetersizliği” sorunundan bahsetmiştir. Katılımcılardan biri illerinde bulunan düz arazilerin olmasına karşın donanımlı tesislerin mevcut olmadığından bahsetmiştir. Akkoyun (2014) ise, Türkiye’deki futbol altyapısı ile ilgili yapmış olduğu çalışmada Galatasaray altyapısında yetişen ve kariyerinde şu an gözlemcilik yapan Nedim Yiğit’in, Zeytinburnu Damlaspor resmi internet sitesinde verdiği röportaja yer vererek, Türk futbolundan en önemli iki sorundan birinin “Tesis Sorunu” olduğunu belirtmiştir. Öğüt ve Şahin’in (2017) amatör spor kulüplerinin sorunları üzerine yapmış olduğu çalışmada uzman katılımcılarla görüşmede, “Tesislerin Yetersizliği” konusu en çok vurgulanan konu olmuştur. Bu araştırmaya göre, kulüplerin eski sahada eski malzemelerle çalışıldığı, 50’ye yakın kulüp olduğu ve bunu 2 sahanın paylaşıldığı görüşü ortaya konmuştur. Aynı araştırma sonucuna göre, tesislerin zeminin eski ve modern olmayışından bahsedilmiştir. Onağ ve Çevik (2019) yaptıkları çalışmada Türkiye’de altyapıdan futbolcu yetişememesinin nedenleri üzerine yapılan nitel bir çalışmada “Tesisleşme Yetersizliği” konusunun önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamı ve sektörel tecrübeler ışığında ülke futbolunun A takımlarına bakıldığında öz kaynak oyuncularının sayıca az, oynayanların ise aldıkları süre oldukça kısıtlıdır. A takımında görünen bu yansımanın altta yatan ana sebebi altyapılarda oluşan yönetim sorunların giderilmemesi olarak belirtilebilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda, öncelikli sorunun antrenman ve maç yapılacak yeterli sayıda tesisin olmayışı görülmüştür. Birçok kulübün tesisleri ortak kullandığı ve bu tesislerin modernize olmayışı (soyunma odaları, ışıklandırma, toplantı odaları, zemin kalitesi, tesis güvenliği) altyapı eğitiminde antrenman sayılarının düzensiz ve gerekenden az olması pekiştirmenin az olmasına, bu durumun da altyapıdan nitelikli oyuncu yetişememesine etki etmektedir. Sürecin bu şekilde devam etmesi ile A takıma nitelikli oyuncu kazandıramama ve transfer yapma zorunluluğu doğurup kulübün sezon maliyetlerini artırmaktadır. Ayrıca tesislerin modernize olmaması ise şartları daha da zorlaştırmakta, yapının sağlıklı işlemesine neden olmaktadır. Alanda yapılmış araştırmalara da bakıldığında Öğüt ve Şahin’in (2017) yaptıkları araştırmada amatör spor kulüplerinin sorunları üzerine en çok vurgulanan sorunun tesis yetersizliği olduğu, Esen ve Uslu’nun (2019) uzman katılımcılar ile yaptığı araştırmada tesis sıkıntısı görüşlerinin olduğu, Onağ ve Çevik (2019) yaptıkları araştırmada altyapıdan futbolcu yetişememe sorunlarında tesis yetersizliğinin önemli bir etken olduğu, Şenel (2020) altyapı sorunsalı üzerine antrenörler ile yaptığı araştırmada tesis yetersizliği görüşlerinin belirtildiği, Kubat ve Yıldız’ın (2022) yaptıkları araştırmada yine uzman katılımcıların tesis yetersizliği görüşünde buldukları belirtilmektedir. Avrupada Ajax, Barcelona, Benfica gibi takımların altyapıya verdikleri önemi, modernize olmuş tesis sayıları anlamında görmek mümkünken ülkemizde ise Altınordu ve birkaç kulüpten ibaret olması, tesis anlamında yeterli önemin gösterilmediği anlaşılmaktadır.

Altyapı organizasyonlarındaki “Tesis” sorununun, eğitim kalitesini etkilemesi için kulüp yönetimlerinin ekonomi yönetimlerini iyi planlayarak, sezon içi gelir artırıcı projeler geliştirerek (sponsorluk gibi) bütçe planı yapmaları gerekir. Elde edilecek finansal kaynaklar ile tesis için gerekli satın almalar yapılmalı, yeterli düzeyde soyunma odaları, ışıklandırma, zemin yenileme, tesis güvenliği, toplantı odaları gibi altyapı ihtiyaçları için gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Tesis sorununun, sadece kulüplerin girişimiyle değil, tüm paydaşların (Belediye, Federasyon, Bakanlık) bir araya gelerek modern tesislerin sayısını arttırmasıyla çözüme kavuşacağı düşünülmektedir.

Kriterlendirilen diğer sorunlar için ise kulüpler yönetsel sorunları en aza indirmek için liyakat sahibi yöneticiler ile çalışılmalı, yönetim bilimi ile ilerlenmelidir. Bu durum iç çatışmaları en aza indirmeyi ve kıt kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmayı sağlayacaktır. Kulüpler ekonomik sorunların üstesinden gelebilmek için bir sistem ile çalışmalıdır. Liyakat sahibi yöneticilerin planları ile gelir artırıcı çalışmalar yapılması (sponsorluk, spor okulları, ürün satışı) kaynakları arttıracaktır. Kulüplerin faaliyetlerini etkileyen federasyonun, daha nitelikli çalışanlar ile sürdürülebilir politikalar izlemesi, kulüplere maddi manevi katkılarını arttırması, müsabaka planlamaları, nitelikli hakemler, antrenör kurslarının düzenlenmesi, milli takımda sakatlanan oyuncularının tedavi masraflarını üstlenmesi, kulüpleri teşvik edici çalışmalar yapması gerekmektedir. Kulüplerin antrenör istihdamı sorunları yaşamamaları adına, antrenör ücretlerine kısıtlı bütçe ayırmamaları, antrenörlerine saygılı yaklaşımları ile hem antrenör bulma noktasında hem de antrenörün nitelikli eğitim verip kendi gelişimini devam ettirmesine (kurs ücreti ödeyebilme, mesleki haz, mesleki süreklilik) olanak sağlayacaktır. Sporcuların okul çıkış saatlerinin düzenlenmesi ilgili bakanlığın bu soruna yönelik çalışmalar yapması bireysel olarak hem sporcunun gelişimine hem de kulübün başarılı olmasını sağlayacaktır. Son öncelik sorun ise tesise ulaşım konusudur. Antrenman veya müsabakanın oynandığı bu alanlara ulaşımın kolay olması kulüplere sporcu katılımını arttıracaktır. Bu durum hem ekonomi anlamında katkı sağlayacak hem de sporcunun antrenman veya müsabakaya kolay ulaşması ile eğitimler devam etmiş olup sportif başarı hedeflenebilecektir.

Araştırma, kulüplerde yaşanan yönetim sorunlarında “Tesis ve Materyal Yetersizliği”nin öncelik olduğuna ve bu alana yatırımlar yapılması gerektiği konusuna dikkat çekmektedir. Tüm bu değerlendirmelerin yanında, araştırmaya daha fazla kulüp ve koordinatörlerin katılımı ile araştırmadaki temel sorunların alt başlıklara ayrılarak detaylandırılması ve uygulamada diğer ÇKKV yöntemlerin dahil edilmesi gelecek araştırmalara öneri olarak sunulabilir.

Çıkar Çatışması

Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmanın Tasarlanması (Design of Study): NU(%100)

Veri Toplanması (Data Acquisition): AE(%50), NU(%50)

Veri Analizi (Data Analysis): AE(%50), NU(%50)

Makalenin Yazımı (Writing Up): AE(%50), NU(%50)

Makale Gönderimi ve Revizyonu (Submission and Revision): AE(%50), NU(%50)

KAYNAKLAR

- Akkoyun, S. (2014). *Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarının yapılanması, yönetim biçimleri, idare yapısı ve Avrupa'daki örneklerle kıyaslanması* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İktisat Anabilim Dalı/Yönetim Ekonomisi Bilim Dalı).
- Akşar, T., ve Merih, K. (2008). Futbol yönetimi. Literatür Yayıncılık.
- Bogetoft, P. ve Pruzan, P. M. (1991). Planning with multiple criteria: investigation, communication, choice. North Holland.
- Erdoğan BS. (2011). *Türkiye'deki antrenör eğitiminin ilkesel ve yapısal problemlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Esen S. ve Uslu, T. (2019). Türkiye'de 6-12 Yaş Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi. *Journal of Health and Sport Sciences*, 2(3), 99- 108.
- Gündoğdu, F., ve Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195.
- Hacısofuoğlu, İ. (2012). *Burası Er Meydanı: Güreşte Erkekliğin İnşası* (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E. E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(3), 35-61.
- Kerşulienne, V., Zavadskas, E. K. ve Turskis, Z. 2010. Selection of Rational Dispute Resolution Method by Applying New Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis (Swara). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243- 258.
- Kubat, A., ve Yıldız, Ö. (2022). Futbol altyapı antrenörlerin altyapı eğitiminde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 128
- Kuş, E. (2012). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri. (4.Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara
- Kümbetoğlu, B. (2005). Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Lambrecht, K. W., Kaefer, F. ve Ramenofsky, SDD (2009). Profesyonel bir golf birliği turnuvasında seyirci katılımını ve memnuniyetini etkileyen sportscape faktörleri. *Spor Pazarlama Üç Aylık Dönemi*, 18(3).
- Nacar, E. (2011). *Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi* (Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Onağ, Z. ve Çevik, S. (2019). Türkiye'de altyapıdan futbolcu yetişememesinin nedenleri ve çözüm önerileri üzerine nitel bir araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 326-343.
- Öğüt, E. E. ve Şahin, M. Y. (2017). Amatör spor kulüplerinin sorunları: Açılımcı bir araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28 (2), 49-68.
- Şenel, Ender. (2020). *Türk Futbolunda Altyapı Sorunsalı: Sistem Arayışı* (Yüksek lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi).
- Topkaya, İ. (2015). *Futbolda Altyapı Eğitimi, Paradigma Akademi Yayınevleri*, 2. Baskı, Çanakkale.