

Geliş Tarihi:15.08.2018
Kabul Tarihi:02.12.2018
SPORMETRE, 2018,16(4),126-139
DOI: 10.1501/Sporm_0000000398

TÜRKİYE İLE ALMANYA FUTBOL ALTYAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI *

Hakan SUNAY ¹ , Bayram KAYA ²

¹Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara

²Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi, Ankara

Öz: Ülkelerin sportif başarıları kendilerini tanıtmaya ve saygınlık kazanmalarıyla beraber ülkelerin politik ve ekonomik gelişmelerine de olumlu katkı sağlamaktadır. Sporun önemini erken kavramış ülkeler, spora çok geniş tabanlı yatırımlar yapmışlar ve bunun sonucu olarak da uluslararası başarılar elde etmişlerdir. Bu başarının en önemli etkenleri, altyapı çalıştırmalarıyla beraber altyapı seçiminde uygun yaş ve uygun spor branşına yetenekli gençlerin yönlendirilmesidir. Son yıllarda Türk futbolunda, özellikle milli takımlar seviyesinde 2006,2010,2014,2018 Dünya kupasına ve 2004,2012 Avrupa şampiyonalarına katılmamışlardır. Bu başarısızlığın altında yatan ana nedenlerden biri de altyapı eksikliği olduğunu söylenebilir. Özellikle 2002 Dünya Kupası'ndan sonra futbolda yeni yapılanmaya giden ve çeşitli projelerle altyapıya verdikleri önem neticesinde neredeyse ikinci bir milli takım çıkarabilen Almanya'nın 2014 Dünya kupasını da kazanması başarı için alt yapının ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Almanya'nın 2014 yılında kadrosundaki oyunculara baktığımızda liglerinde başarılı olmuş önemli isimlerin genellikle yetiştikleri kulüpte futbol oynadıkları görülmektedir. Türkiye ile Almanya'nın futbol altyapılarının genel özellikleri ve altyapıdan çıkan oyuncu sayılarının incelenerek karşılaştırılması bu araştırmanın amacıdır. Araştırmanın amacı, Türkiye ile Almanya'nın futbol altyapılarının genel özellikleri ve altyapıda çıkan oyuncu sayıları incelenerek karşılaştırılmasıdır. Araştırmada iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Birinci yöntem belgesel tarama modelidir. Belgesel tarama modeli geçmişte veya halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemektir. Karşılaştırmalarda ikinci yöntem olarak ise yatay yaklaşım modeli uygulanmıştır. Yatay yaklaşımda Türkiye'deki ve Almanya'daki futbol altyapılarının belirli unsurları ele alınmıştır. Veriler, basılı kaynakların ve web sayfaların incelenmesine dayanmaktadır, bu nedenle, söz konusu ülkelerin futbol altyapısının genel özellikleri ve sayısal bilgileri basılı kaynaklardan ve web sayfalarından taranmıştır. Sonuç olarak, Almanya'daki altyapı antrenörlerinin Türk antrenörlere göre daha donanımlı oldukları, yaptıkları işin bilincinde, yetenek seçiminde adil bir tutum içerisinde oldukları, malzeme ve donanım bakımından da Almanya'nın Türkiye'ye göre daha önde olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Futbol, Futbol alt yapısı,

COMPARISON OF TURKEY AND GERMANY FOOTBALL INFRASTRUCTURE

Abstract: The sports achievements of the countries provide a positive contribution to the political and economic developments of the countries as well as their recognition and prestige. The early concept of the importance of sport, countries, spore have made very broad-based investments, and as a result they have achieved international success. The most important factors of this success are the orientation of skilled young people to the appropriate age and appropriate sports branch in infrastructure and infrastructure selection together with the infrastructure operators. Recently we have clearly noticed our failure in Turkish football, especially not participating in the 2018 World Cup at national teams' level. One of the main reasons underlying this failure can be said to be lack of infrastructure. Especially after the 2002 World Cup, Germany is able to draw a second national team due to the new structure in the football and the importance given to the infrastructure by various projects, it shows clearly how important the 2014 World Cup is to the infrastructure. When we looked at the players in the squad that we used in the matches of 2014, it was determined that the important people who were successful in their leagues played football in the clubs they grew up. Purpose of the study, the general features of Germany's football infrastructure in Turkey and the infrastructure is examined, compared with the number of players. In the comparison, horizontal approach model was applied. Two different methods were used in the research. The first method is documentary scanning. The Documentary Scan model is to describe it as if it were a past or present situation. In the comparison, horizontal approach model was applied as the second method. Certain elements of football infrastructure in Turkey and in Germany on the horizontal approach are discussed. The data is based on an examination of the printed resources and web pages, so that the general characteristics and numerical information of the football infrastructure of the countries in question are scanned from printed sources and web pages. As a result, it has been determined that the

infrastructure trainees in Germany are more equipped than the Turkish trainers and that they are fair in the selection of talent. It was determined that there were differences in terms of plant and materials by Germany Turkey.

Key words: Football, Football infrastructure.

**Bu çalışma, 26-28 Nisan 2018 tarihleri arasında İstanbul Nişantaşı Üniversitesinde düzenlenen 1. Uluslararası Beden Eğitimi, Spor, Rekreasyon ve Dans Kongresinde Sözel Bildiri olarak sunulmuştur.*

GİRİŞ

Dünya tarihinin gelişim sürecinde pek çok spor insanları etkisi altına almasına rağmen hiçbir spor branşı futbol kadar popüler olmamıştır (Ongan ve Demiröz, 2010). Buna göre futbol günümüzde spor olmanın yanında büyük bir endüstri haline gelmiştir. 21. Yüzyılın başlarından itibaren futbol, Dünya genelinde en çok izlenen, büyük bir ticari kapasiteye ve endüstriye ulaşmıştır. Bu endüstri ile birlikte kulüpler dev şirketlere dönüşerek amaçlarına ulaşabilmek için daha fazla paralar harcamışlardır (Ongan ve Demiröz, 2010). Harcanan bu paralar kulüpleri ekonomik krize soktuğunu söyleyebiliriz. Konuya ilişkin en önemli örnek Orduspor Kulübü olmuştur borçlarından dolayı küme düşmeye kadar indirilmiştir UEFA kriterlerine uyum sağlayamamış sporculara borçlarını ödeyemediği için lige eksi puanlarla başlayarak her yıl bir lig düşürülmüştür. Pahalı transferlerin neden olduğu ekonomik krizlerin çözümünde akılcı transfer politikalarının yanı sıra iyi organize olmuş, verimli bir şekilde işleyen altyapı sistemleri de oldukça etkili olabilmektedir (Aslan ve ark.,2015). Ayrıca, spor kulüplerinin sağlam bir altyapıya sahip olmalarında kendi çabaları kadar ülkelerinin uyguladıkları tutarlı spor politikalarının da önemli olduğu söylenebilir.

Ülkelerin sportif başarıları, kendilerini tanıtmaya ve prestij kazanmalarıyla beraber ülkelerin politik ve ekonomik gelişmelerine de olumlu katkı sağlamaktadır. Sporun önemini erken kavramış ülkeler, spora çok geniş tabanlı yatırımlar yapmışlar ve bunun sonucu olarak da uluslararası başarılar elde etmişlerdir. Bu başarının en önemli etkenleri, altyapı çalıştırmalarıyla beraber altyapı ve altyapı seçiminde uygun yaş ve uygun spora yetenekli gençlerin yönlendirilmesidir (Açıkada ve Ergen,1990). Elit bir sporcunun yetiştirilebilmesi için iyi eğiticiler tarafından uzun yıllar planlı ve programlı çalıştırılması, iyi malzeme ve tesis gerekmektedir (Akşar ve Kutlu, 2008).

Türkiye Milli Takımının son yıllarda başarısız olmasının önemli nedenlerinden biri de altyapıdan çıkan kilit mevkilerdeki oyuncuların azlığını ve yeterli kalitede olmadıklarını söyleyebiliriz. Buna karşın geçmişteki altyapıdan çıkan kilit oyuncuların yeterli sayıda ve kalitede olduğunu görebiliriz. Türkiye Milli Takımının geçmişte gösterdiği başarılı performanslara baktığımızda kadroda yer alan kilit isimlerin kendi yetiştikleri kulüplerin formasını giydikleri görülmektedir (Çelenk, 2014).

Tablo 1. Türkiye Milli Takımının 2002-2016 yıllarında kadrosunda olan ve altyapısında yetişip formasını giydikleri kulüpler.*

2002 YILI		2008 YILI		2016 YILI	
FUTBOLCU	KULÜBÜ	FUTBOLCU	KULÜBÜ	FUTBOLCU	KULÜBÜ
Bülent Korkmaz	Galatasaray	Tolga Zengin	Trabzonspor	Mahmut Tekdemir	Medipol Başakşehir
Okan Buruk	Galatasaray	Sabri Sarıoğlu	Galatasaray	Çağlar Söyüncü	Altınordu
Tugay Kerimoğlu	Galatasaray	Arda Turan	Galatasaray	Ahmet Yılmaz Çalık	Gençlerbirliği
		Semih Şentürk	Fenerbahçe	Ahmet Oğuz	Gençlerbirliği

*<http://www.fifa.com/worldranking/rankingtable> 2016 sitesinden alınmıştır.

Son yıllarda Türk futbolunda, özellikle milli takımlar seviyesinde 2006, 2010, 2014, 2018 Dünya kupalarında 2004,2012 Avrupa şampiyonalarına katılamamışlardır. Bu başarısızlığın altında yatan ana nedenlerden biri de altyapı eksikliği olduğu söylenebilir. Akkoyun (2014) çalışmasında Türk futbolunda altyapıdan yeterince oyuncu yetişmediğini savunmaktadır (Akkoyun, 2014). Tablo 1’de 2016 yılında Türkiye Milli Takımında olan ve altyapısında yetişip formasını giydiği futbolcuların azlığıyla birlikte bu oyuncuların üst seviyede oyuncular olmadığı görülmektedir. Özellikle 2002 Dünya Kupası’ndan sonra futbolda yeni yapılanmaya giden ve çeşitli projelerle altyapıya verdikleri önem neticesinde neredeyse ikinci bir milli takım çıkarabilen Almanya’nın 2014 Dünya kupasını da kazanması başarı için alt yapının ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Almanya’nın 2014 yılında kadrosundaki oyunculara baktığımızda liglerinde başarılı olmuş önemli isimlerin genellikle yetiştikleri kulüpte futbol oynadıkları görülmektedir (Akkoyun, 2014).

Tablo 2. Almanya Milli Takımı'nın 2014 kadrosunda olan ve altyapısında yetişip formasını giydikleri kulüpler.*

Futbolcu	Kulübü
Benedikt Höwedes	Schalke 04
Marcel Schmelzer	Borussia Dortmund
Julien Draxler	Schalke 04
Thomas Müller	Bayern Münih
Toni Kroos	Bayern Münih

*<http://www.fifa.com/worldranking/rankingtable> 2015 sitesinden alınmıştır.

Almanya Milli Takımı’nın 16 Ocak 2014 tarihindeki FIFA Dünya sıralamasında 2. sırada olması tesadüfi olmadığı ve formasını başarılı bir şekilde giydikleri büyük kulüplerin altyapısından geldikleri görülmektedir (Açıkada ve ark.,1996). Tablo 1’de de görüldüğü üzere Türk Milli Takımının 2002-2008 yılları arasında Dünya Kupasında ve Avrupa Şampiyonasında başarılı olmasında milli takım kadrosunda olan ve formasını başarılı bir şekilde giydikleri takımların

altyapısından geldiklerini görmekteyiz. Tablo 2’de Almanya milli takımında, altyapısından yetiştikleri kulüplerde forma giyen oyuncuların fazlalığı ve üst seviyede oyuncular olmalarından başarılı neticeler almaları tesadüfi değildir. Bu doğrultuda Türk futbol altyapı anlayışı ile Alman futbol altyapı anlayışının karşılaştırılması, eksikleri ve hataları azaltıcı/ortadan kaldıracı önlemler alınması açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda, Türkiye ile Almanya’nın futbol altyapılarının genel özellikleri ve altyapıdan çıkan oyuncu sayılarının incelenerek karşılaştırılması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Bu araştırma, Türkiye ile Almanya’nın futbol kulüpleri altyapılarının benzer ve farklı yönlerini nitel olarak karşılaştırılmasına yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Birinci yöntem belgesel tarama modelidir. Bu model geçmişte veya halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemektir. Belgesel tarama, belli bir amaca dönük olarak, kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsar (Holmes,1981). Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne bulunduğu ortamda olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar,1997). İkinci yöntem ise karşılaştırmalı araştırmalarda kullanılan yatay yaklaşım modelidir. Yatay yaklaşımda sistemlerin ayrı ayrı ve birlikte tüm unsurları incelenir ve bu modelde aynı döneme ait sorunlar olduğu için benzer çözüm önerileri sunulur (Holmes,1981;Karasar,1997). Karşılaştırmalı yöntem; sosyal bilimlerde doğa bilimlerindeki gibi deney yapmak çok güç ve sınırlı olduğundan bu yöntemle başvurulmaktadır (Türkoğlu, 1998;Sunay,2017).

Araştırmanın Sınırları

Araştırmada Türkiye ile Almanya’nın genel olarak futbol altyapı sistemleri ve altyapıdan çıkan oyuncu sayıları son 15 yıl ile sınırlandırılmıştır.

Bilgi Toplamada Kullanılan Araç ve Teknikler

Türkiye ile Almanya’nın futbol altyapılarının genel özellikleri ve altyapıdan çıkan oyuncu sayıları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalarda yatay yaklaşım modeli uygulanmıştır, yatay yaklaşımda Türkiye’deki ve Almanya’daki futbol altyapılarının belirli unsurları ele alınmıştır. Bu unsurlar formasını giydiği takımın altyapısından gelip milli olma, altyapıya ayrılan bütçe, kulüp, nüfus, genç nüfus, altyapı antrenörlerinin tutum ve yeterlilikleri, yetenek seçimi gibi unsurlar göz önüne alınmıştır. Belirtilen bu unsurlara bakıldığında bir ülkede altyapıya ne kadar önem verildiği görülebilir. Kulüp, oyuncu, nüfus ve genç nüfus karşılaştırmaları ülkenin altyapısında futbolcu çıkarabilme potansiyelini görmek için önemli unsurlar olduğu söylenebilir.

Veriler, futbol ve altyapı alanında yazılmış dergi, makale, tez gibi basılı kaynaklarına ve world wide web (web) sayfalarındaki Tff, Fıfa resmi sitelerinin ve transfermarket gibi sitelerin incelenmesine dayanmaktadır, bu nedenle, söz konusu ülkelerin futbol altyapısının genel özellikleri ve sayısal bilgileri basılı kaynaklardan ve world wide web (web) sayfalarından taranmıştır. Bu kaynakların ulaşılabilir ve güvenilir olmasından tercih edilmiştir.

BULGULAR

Futbol kulüplerinin altyapısı kulübün içerisinde bulunduğu şartlara, günün koşullarına göre belirli bir hiyerarşi içinde yetki ve sorumlulukların belirlenip ortaya konulduğu örgütlenmedir.

Bu örgütlenmenin en önemli kahramanlarından biri olan altyapı antrenörleri yaptıkları işin ne amaçla yapıldığına dair bir felsefeye sahip olmaları ve bu süreçte sporculara rol model olma gibi sorumlulukları vardır (Güldaş,2014; emreguldas.com/2014). Bu bölümde Türkiye ve Almanya'nın Futbol altyapılarına ilişkin uygulamalar incelenmiştir.

Türkiye'nin Futbol Altyapısına Genel Bir Bakış

Türkiye'de mesleği sadece antrenör olan kişi sayısı neredeyse yok gibidir. Prolisanslı antrenör sayısı 424, UEFA A lisansına sahip 1607 ve B lisansına sahip 3124 teknik adam bulunmaktadır (TÜFAD,2016). Türkiye'de işi tam olarak futbol altyapı eğitimi olmayan kişilerin yaptıkları katkı çoğu zaman hobi düzeyini geçememektedir (Topkaya,2013a). Ülkemizde genel olarak altyapı hocalarının amacı üstyapıya yükselmek ve orada kalıcı olmaktır. Bu durumda altyapı antrenörlüğü bir amaç olmaktan çıkıp araç durumuna dönüşmüştür (Topkaya,2013b). Altyapı antrenörlerinin yanlış tutumları ve yetersizliklerinin dışında ülkemizde futbol altyapılarında pek çok sorunlar vardır. Necmettin Erbakan Üniversitesine ait bir gazete haberinde Konya Sporun çeşitli kademesindeki altyapı hocalarıyla yapılan röportajlarda; *“Futbolda tesisleşme ve malzeme eksikliği”* vurgulanmıştır. Ayrıca *“yetenekli sporcuların takibi konusunda da antrenör ve kulüp bazında ciddi sorunların olduğu”* belirtmişlerdir. *“Hoca ile sporcunun ailesi ve okulu arasında da iletişim eksikliklerinden”* bahsetmişlerdir. Akademi ligleri dikkatli incelendiği zaman bu liglerde bazı büyük takımların tesis ve malzeme kriterlerini gerçekleştiremediklerini, antrenörlerin ise yetersiz oldukları anlaşılmaktadır (Topkaya,2013b). Türkiye'deki çoğu altyapı oyuncularının okudukları okulda çoğu zaman derslere girmedikleri, turnuvalarda dereceye girerek gazete köşelerine çıkmaya gayret gösterdikleri söylenilebilir (Joganita.net.com.tr.,2016).

İngilizcede keşfe çıkma, yetenek avcısı biçiminde çevrilen **“scout”**, futbolda yetenekli oyuncuları bulma, takip etme, izleme olarak bilinir. Hem hazır oyuncuların transferinde hem de futbol yeteneği olan çocukların tespitinde büyük önem taşımaktadır (Açıkada ve ark.,1996). Scoutun Avrupa ülkelerindeki uygulanış biçimiyle yetenekli ve gelecek vaat eden futbolcuların seçimiyeğin ülkemizde de scout aynı anlamda düşünülmesine rağmen bulunduğu takımın eksik mevkilerine yönelik gözlemlenen futbolcunun takıma ne verebileceğini çözmeye yönelik olarak da kullanıldığını görebilmekteyiz (Haber Türk Gazetesi,2016). Buradan yola çıkacak olursak ülkemizde futbol altyapı modellerini daha iyi anlamak için Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi ülkemizin önde gelen futbol kulüplerinin son yıllardaki yetiştirdikleri altyapıdan çıkan futbolcuların sayısal değerleri ve bu oyuncuların kariyerleri, Türk futbol altyapısının başarısı konusunda az da olsa ipucu verebilecektir.

Tablo 3. 2009-2015 yılları arasında Fenerbahçe Spor Kulübü (futbol şubesi) altyapısından çıkan bazı oyuncuların transfer oldukları dönemdeki piyasa değerleri ve kulübün satışlardan elde ettiği gelir.*

Futbolcu	Piyasa Değeri	En Son Gittiği Takım
Murat HACIOĞLU	75 Bin Euro	Kara gümrük spor
Erman TAŞKIN	25 Bin Euro	Diyarbakır spor
Bertuğ BAŞDEMİR	50 Bin Euro	Tire 1922
Melih OKUTAN	500 Bin Euro	Bolu spor
Anıl DEMİR	50 Bin Euro	Tarsus İY
Can ARAT	300 Bin Euro	Sarıyer
Bahadır ÇİLOĞLU	25 Bin Euro	Gazi şehir
Mehdi AKÜL	50 Bin Euro	Küçükyalı Yelken
Savaş POLAT	150 Bin Euro	Giresun spor
Cihan KASIMOĞLU	-----	Sandıklı Spor
Samet KARAKOÇ	200 Bin Euro	Tarsus İY
İsmal KOÇA	-----	-
Ünal KAYA	-----	Kasımpaşa Spor Altyapısı

* www.transfermarket.com internet sitesinden 2018 alınmıştır.

Tablo 3’de de anlaşılacağı üzere Fenerbahçe’nin 2009-2015 yılları arasında altyapıdan çıkan oyuncuların genel olarak 2. ve 3.lig takımlarında futbol hayatlarını sürdürdükleri, üç oyuncusunun Spor Toto 1.Liginde oynadıkları görülmektedir. Ayrıca, Fenerbahçe altyapısından çıkan futbolcuların süper ligde oynayamamaları sonucundan ise Fenerbahçe Spor (futbol şubesi) Kulübü’nün altyapısının çok da başarılı olmadığı yargısına varılabilir.

Tablo 4. 2002-2013 yılları arasında Galatasaray Spor (futbol şubesi) Kulübünün altyapısından çıkan oyuncular.*

SEZON	FUTBOLCULAR
2002/2003	İlker Erbay, Sabri Sarioğlu
2003/2004	YOK
2004-2005	Eray Fırat, Uğur Uçar, Cafercan Aksu, Mülayim Erdem
2005-2006	Ferhat Öztörün, Mehmet Güven, Erkan Ferin, Aydın Yılmaz, Zafer Sakar, Özgürcan Özcan, Arda Turan
2006-2007	İlker Cihan, Uğur Erdogan
2007-2008	Efecan Karaca, Mehmet Duz, Soner Cihan, Semih Kaya, Anil Karaer, Çağrı Yarkin, Fırat Kocaoglu
2008-2009	Gökhan Öztürk, Ersel Çetinkaya, Aytaç Akdağ, Semih Erdem, İrfan Başaran, Serkan Askin Aggez, Murat Akça, Muhammed Ali Atam, Erhan Şentürk, Gür Ege Gürel
2009-2010	Cumhur Yilmaztürk, Berk Neziroglulari, Cetin Güngör, Sinan Osmanoglu, Emre Çolak, Serdar Eylik
2010-2011	YOK
2011-2012	Cem Sultan, Anıl Dilaver, Emirhan Ergün, Caner Öztel, Ahmet Kesim
2012-2013	Cem Sultan, Anıl Dilaver, Emirhan Ergün, Caner Öztel, Ahmet Kesim

*www.transfermarket.com internet sitesinden 2014 alınmıştır.

Tablo 4’de görüldüğü gibi 2002-2013 yılları arasında Galatasaray Spor (futbol şubesi) Kulübü altyapısında toplam 50 futbolcu çıkmıştır. Bunlardan Sabri Sarıoğlu, Arda Turan, Semih Kaya, Emre Çolak üst seviyedeki takımlarda oynamışlardır. Arda Turan; Barcelona, Semih Kaya; Sparta Prag’a, Emre Çolak ise Deportivo La Coruna ‘ya transfer olmuşlardır.

Tablo 5. Son Dönemlerde Beşiktaş Spor Kulübü (futbol şubesi) A takımında Oynayan Altyapı Kökenli Oyuncular.*

Futbolcu	Süper Ligde Oynama	A Milli Olma
Mehmet Sedef	X	
Serdar Özkan	X	X
İbrahim Kaş	X	X
Batuhan Karadeniz	X	X
Ali Kuçuk	X	
Emre Özkan	X	
Ergün Aydın	X	
Kenan Özer	X	
Soner Ergençay	X	
Nail Tilbaç	X	

*www.transfermarket.com internet sitesinden 2012 alınmıştır.

Tablo 5’de son dönemlerde Beşiktaş Spor (futbol şubesi) Kulübü altyapısından yetişip A takımında oynayan futbolcular verilmiştir. Bu futbolcuların büyük bir kısmı süper ligde oynamış ve hala bazılarının oynamalarına rağmen sadece Serdar Özkan ve İbrahim Kaş A Milli takıma yükselebilmiştir. 14 Ocak 2016 Haber Türk gazetesindeki alıntıya göre; “2010-2011 sezonunda A takımında görev yapan Sadi Tekelioğlu Trabzonspor’da son dönemde A takımında görev yapmasıyla alt yapıdan yetişen oyunculara forma şansı verdiğini”, “Bu oyuncular Trabzonspor’a 10-15 yıl fayda sağlayacak oyuncular. Onlara güveniyoruz. Onlar da bizi mahcup etmiyorlar. İleriki dönemlerde Trabzonspor alt yapısı ülke futboluna önemli bir damga vuracaktır ben buna inanıyorum” ifadelerini kullanmıştır (Joganita.net.com.tr.2016). Sadi Tekelioğlu’nun 2011 yılındaki bu açıklaması 2017 yılında oluşturulan Trabzonspor Süper Lig’de 2017-18 sezonunda 26 kişilik oyuncu kadrosuyla mücadele eden Trabzonspor’un mevcut kadrosunda altyapısından yetişen 8 futbolcu dikkat çekmektedir. Trabzon Spor Kulübünde Arda Akbulut, Uğurcan Çakır, Mustafa Akbaş, Abdurrahim Dursun, Yusuf Yazıcı, Abdülkadir Ömür, Yusuf Erdoğan ve Batuhan Artarslan altyapıdan yetişen ve kadroda bulunan oyunculardır (transfermarket.com.tr, 2018).

Tablo 6. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın 2013/2014 sezonu ilk yarısında altyapıdan çıkmış oyuncularının sayısı ve toplam sahada kaldıkları dakikalar.*

Takımlar	Kadrodaki Altyapı Kökenli Oyuncu Sayısı	Aldıkları Süreler*
Galatasaray Spor Kulübü	5	3997
Fenerbahçe Spor Kulübü	2	390
Beşiktaş Spor Kulübü	3	797

**www.transfer market.com* internet sitesinden 2015 alınmıştır.

Tablo 6'dan ortaya çıkan verilere göre Galatasaray'ın, Fenerbahçe ve Beşiktaş'a göre altyapıdan daha çok yararlandığı görülmektedir. Bu oyunculardan Semih Kaya, Sabri Sarioğlu, Emre Çolak hem kulübünün hem de milli takımının formasını istikrarlı bir şekilde giyen isimler olmuştur.

Tablo 7. 2017-2018 sezonunda altyapıdan gelen futbolcuların takımlara dağılımı, oynadıkları lig maçları, attıkları goller ve toplam değerleri.

Kulüp	Alt yapıdan gelen oyuncular	Lig maçları	Lig golleri	Toplam değer
Trabzon A.Ş.	8	56	10	4,30 mil.Euro
Gençlerbirliği S.K.	7	273	10	4,88 mil.Euro
Bursaspor	7	228	40	5,40 mil.Euro
Fenerbahçe S.K.	6	8	0	1,00 mil.Euro
Göztepe A.Ş.	5	15	1	1,20 mil.Euro
Galatasaray S.K.	4	6	0	550 bin.Euro
Kasımpaşa A.Ş.	4	13	0	300 bin.Euro
Beşiktaş J.K.	3	206	4	4,85 mil.Euro
Demir grup Sivas Spor	3	0	0	100 bin.Euro
Atiker Konya Spor	2	75	3	1,05 mil.Euro
Teleset Mobilya Akhisar Spor	2	4	0	300 bin.Euro
Aytemiz Alanya Spor	1	0	0	50 bin.Euro
Antalyaspor A.Ş.	1	2	0	50 bin.Euro
Kardemir Karabük Spor	0	0	0	-
Osmanlı Spor Futbol Kulübü	0	0	0	-
Kayserispor	0	0	0	-
Medipol Başakşehir	0	0	0	-
Evcir Yeni Malatya Spor	0	0	0	-

**Tff resmi sitesinden alınmıştır.(2017)*

Tablo 7'deki verilere göre altyapıda en fazla oyuncu çıkaran kulüp 8 oyuncuyla Trabzonspor, hiç oyuncu çıkaramayan kulüpler; Kardemir Karabük Spor, Osmanlı Spor, Kayseri Spor, Medipol Başakşehir ve Evcir Yeni Malatya Spor olmak üzere toplam 5 tanedir. En çok maça çıkan altyapı futbolcuları bazında Gençlerbirliği, Bursaspor ve Beşiktaş'tır. Altyapıda çıkan oyuncu sayısı Beşiktaş sadece 3 olmasına rağmen bu oyuncuların toplam değerinin 4.85 milyon €'ya ulaşması Beşiktaş futbol takımının Türkiye'de en son yaşadığı şampiyonluklar ve Avrupa'daki başarılarından kaynaklandığı söylenebilir. Takımlarımızın altyapıda çıkan futbolcularımıza çok fazla lig maçlarında oynama şansı vermedikleri ve bunun sonucu olarak da bu oyuncuların

kendilerini yeteri kadar geliştiremedikleri, var olan yeteneklerini de zamanla kaybettikleri söylenebilir.

Almanya’da Futbol Altyapısına Genel Bir Bakış

Almanya spor ve altyapı modeli için söylenmesi gereken asıl işleyiş; ilgili ve istekli tüm çocukların “*toplumcu yaklaşım modeli*” anlayışına göre istediği spor branşında eğitimini alması sağlanmasıdır. Almanya’da ulusal olarak ilk amaç ülkedeki tüm çocukların sporla buluşmasını sağlamaktır. Okullar ise genellikle sağlıklı gelişme amaçlı beden eğitimi faaliyetleri çerçevesinde atletizm, jimnastik, yüzme ve oyunları kapsayan ve bunlar gün–zaman dilimine ayrılarak yürütülmektedir (transfermarket.com.tr, 2018).

2002 Dünya kupasını finalde kaybeden Almanya eksiklerini giderici değişen şartlara uygun futbolcu yetiştirmek için devrim niteliğinde kararlar almışlardır. Ülkelerindeki göçmen ailelerin yetenekli çocuklarını kapsayan uyum projesini devreye sokmuşlardır (Futbol akademisi dergisi, 2016). 2003 yılında ülkenin farklı yerlerinde 366 altyapı tesisi oluşturularak 8-14 yaş grubunda yaklaşık 15 bin yetenekli sporcu keşfedilecek şekilde yetenek taraması yapılmıştır. Bu sporcular en az UEFA B Lisansına sahip 1000 altyapı antrenörü tarafından defansif (savunmaya dayalı) ve ofansif oyuncular olarak ikiye ayrılan genç yetenekler buldukları bölgenin her yerinde ve iki ayağını da etkili kullanabilecek şekilde yetiştirilmişlerdir (Joganita.net.com.tr. 2016). Almanya’da 2002 yıllarındaki altyapı sisteminin ilk oyuncularından olan Lahm’ın birden fazla mevkide oynayabilmesi, kariyerine kanatlarda oynayarak başlayan Mesut Özil’in 10 numara pozisyonunda zirveye çıkması yine defansif orta saha olarak kariyerine başlayan Hummels’in stoper pozisyonunda oynaması, Almanya’nın altyapı sistemi içerisinde birden fazla mevkide oynayabilme üzerine eğitim gördüklerinin birer kanıtıdır (Futbol akademisi dergisi, 2016). 2002-2003 sezonundan bu yana bir kulübün profesyonel lisans alabilmesi için akademi açma şartı getirilmiştir. Bunların denetlenmesi de çok sıkı biçimde yapılmıştır (Haber Türk Gazetesi,2016). Almanya’da bu uygulama hem kulüplere hem de milli takıma olumlu yansımıştır. Örneğin 2014 Dünya şampiyonu olan 23 kişilik takımdan Klose ve Weidenfeller dışındaki oyuncuların hepsi bu akademinin ürünüdür (Haber Türk Gazetesi, 2016).

Akademi içinde psikolojik destek ve etüt ortamı bir yana; akademilere katılan gençler özel bir okul programından da geçebilmektedir. Kulüplere maksimum 10 dakika uzaklıktaki okullarda eğitim gören gençler, tüm derslerini geçmezse futbolculuk hayalini de çöpe atmış olmaktadır. Alman Futbol Federasyonu, anlaşmalı okullara da her yıl ortalama 30 bin Euro’luk bir destek vermektedir (Joganita.net.com.tr.2016). Akademilere alınan veya seçilen ya da yönlendirilen bir çocuğun profesyonel futbolcu olmasına neredeyse kesin gözüyle bakılmaktadır. Çünkü tarama, seçim ve çalışma programları bu amaç doğrultusunda planlanmakta ve programlanmaktadır (Futbol akademisi dergisi, 2016).

Tablo 8: Bundesliga takımlarının Amatöre-Akademiye-Performans Merkezlerine yaptıkları harcamalar.* (Euro olarak)

Maddi Gelirler ve Harcamalar	2012-13	2013-14	2014-15
Oyun Geliri	469.336	482.511	520.624
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	21.60 %	19.72 %	19.85%
Reklam	578.833	640.396	672.655
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	26.60 %	26.18 %	25.65 %
Medya Harcamaları	619.891	716.821	731.130
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	28.53 %	29.30 %	27.88 %
Transfer	155.030	170.987	230.805
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	7.14 %	6.99 %	8.80 %
Piyasa	120.364	186.890	196.440
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	5.54 %	7.64 %	7.49 %
Diğer Gelirler	229.133	248.647	270.907
Toplam Gelirin Yüzde Karşılığı	10.55 %	10.16 %	10.33 %
Toplam	2.172.588	2446.250	2.622.561

**Futbol akademi dergisi, Kasım 2016 tarihli sayısından alınmıştır.*

Tablo 8’de de görüldüğü üzere Almanya’daki akademi oluşumuna Bundesliga takımlarının çok büyük yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Bundesliga takımlarının en çok medya ve reklam gelirlerinden akademi ve performans merkezlerine harcama yaptıklarını söyleyebiliriz. Akademi ve performans merkezlerine en az harcamayı, transfer ve piyasa gelirlerinden yaptıklarını söyleyebiliriz. Bundesliga takımlarının her yıl akademi ve performans merkezlerine gelir kaynaklarından kaynak aktarımını artarak yaptıklarını görmekteyiz.

Tablo 9: 2002 ile 2010yılları arasındaki Alman futbol kulüplerinin futbol akademilerine ayırdıkları bütçelerin yıllara göre dağılımıdır.*

Kulüplerin Akademiye Yatırımları

2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
47.85	56.92	57.79	60.87	61.63	69.20	78.24	85.70
milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro	Milyon Euro

Toplam Yatırım: ~ 520 Milyon Euro

**Futbol akademi dergisi, Kasım 2016 tarihli sayısından alınmıştır.*

Tablo 9’da da görüldüğü gibi 2002 yılından itibaren Alman futbol takımlarının profesyonel kulüp kurabilmeleri için akademi kurmaları zorunlu hale getirilmesiyle akademilere ayrılan bütçeler ciddi şekilde artmıştır. Alman futbolu bunun yakın zamanda meyvelerini almaya başlamış ve ileriki zamanlarda da bu durumun çok daha iyi olacağını açık şekilde görülmektedir.

Tablo 10:Türkiye-Almanya Kulüp, Takım, Oyuncu, Nüfus ve Genç Nüfus Karşılaştırması.*

Kategori	Türkiye	Almanya
Kulüp Sayısı (Futbol)	3.653	24.958
Takım Sayısı (Futbol)	11.584	157.313
Lisanslı Oyuncu Sayısı (Futbol)	~500.000	7.043.964
Toplam Nüfus (2016)	78.741.053	82.175.684
Genç Nüfus (0-14) (2016)	18.897.853	10.847.190
Genç Nüfus Oranı	%24.0	%13.2
Ortalama Yaş	31.1**	45.8***

*Tff resmi sitesi ve fifa.com'dan alınmıştır.

**Avrupa'nın en genç nüfusu

***Avrupa'nın en yaşlı nüfusu

Tablo 10'a göre Almanya'nın kulüp sayısı Türkiye'nin kulüp sayısının yaklaşık 8 katı olduğu görülmektedir. Kulüplerden çıkan takım sayılarına göre yaklaşık olarak Almanya 14 kat daha fazla kulübe sahiptir. Bunların sonucu olarak da Almanya yaklaşık 7 milyon lisanslı sporcuya sahipken Türkiye'de bu sayı yaklaşık 500 binlerde kalmıştır. Avrupa'nın en geç nüfusuna sahip (yaklaşık 19 milyon) Türkiye'nin, genç nüfusu yaklaşık 11 milyon olan Almanya'ya göre lisanslı oyuncu sayısının yaklaşık 14 kat küçük olması kulüplerimizin altyapı antrenörlerin yetersizliği ve yanlış tutumu, tesisleşme ve malzeme eksikliği, yetenek seçimindeki yanlış uygulamalar gibi etmenlerin de etkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu veriler çerçevesinde Almanya'da uygulanan alt yapı modeline övgülerde bulunmaktan ziyade bir model oluşturmak ve bu modelin doğru ve sürdürülebilir bir şekilde işletilmesi ve sonuçlarına dikkati çekilmesi amaçlanmıştır (Futbol akademisi dergisi,2016). Türkiye'de alt yapısı ve öz kaynakları ile şampiyonluklar yaşayan Trabzonspor'un geçen sezonki akademi bütçesi ise yaklaşık 2 milyon lira, yani 800 bin Euro civarındadır. Bu paranın 1,5 milyon lirası ise zaten Türkiye Futbol Federasyonundan gelmektedir (transfermarket.com.tr, 2018).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye

1-Altyapı antrenörü kaynaklı sorunlar;

- Altyapı antrenörlerinin yanlış tutum ve davranışları,
- Yaptıkları işin ne amaçla yapıldığının çoğunlukça farkında olmamaları,
- Altyapıyı bir üst seviyeye çıkmak için araç olarak görmeleri

2- Tesisleşme ve malzeme eksikliğinden kaynaklanan sorunlar.

3- Yetenek seçiminde ve seçilen yetenekli gençlerin takibinde yaşanan sorunlar.

Mcrae'ye göre (2012), Sporda, sanatta olduğu gibi, yetenekli bireyleri erken yaşlarda keşfederek, devamlı kontrol altında tutup, uzmanlık alanlarındaki en yüksek basamağa tırmanmalarına yardımcı olmak çok önemlidir (Mcrae, 2012).

4-Altyapı oyuncularının normal eğitimlerini de sağlıklı yürütememeleri.

5-Yetenekli çocukların keşfinde dost ahbap ilişkilerinin ön plana çıkması ve hak etmeyen çocukların altyapıya seçilmesi (Göktepe, 2013).

Almanya

1-Sporcuların futbol bilgisini ve becerisinin gelişmesine çok önem verilmektedir.

Defansif (savunmaya yönelik) ve ofansif (hücumaya yönelik) oyuncular olarak ikiye ayrılan genç yetenekler buldukları bölgenin her yerinde ve iki ayağını da etkili kullanabilecek şekilde yetiştirilmektedirler (Joganita.net.com.tr. 2016).

2- Ülkede belli aralıklarla geniş çaplı yetenek taramaları yapılmaktadır.

3-Profesyonel futbol kulüplerinin akademi açma şartı getirilmiştir ve akademilere katılan gençlerin profesyonel futbolcu olmaları neredeyse kesindir. Özel bir okul programından da geçmekte ve tüm derslerini geçmezlerse futbolculuk hayalleri sistem gereğince sona erebilmektedir.

4-Ortalama olarak kulüpler bütçelerinin %8-10'unu futbol akademilerine aktarmaktadırlar.

Altyapısıyla 2000'li yılların başlarından beri Dünya futboluna damga vuran Almanya'nın akademilerinde görev yapan antrenörlerinin UEFA B Lisansına sahip, 1000 altyapı antrenörü tarafından farklı bir sistemle çalışmaktadırlar. Bu sistem, antrenörlere orta seviyede bir maaş sağlamak ve üstyapıya gönderdikleri her bir futbolcu için ekstra bir ücret vererek iş performansını arttırmaktadır (Ünüvar ve ark.,2010).

Sonuç olarak, Almanya'daki altyapı antrenörlerin Türk antrenörlere göre daha donanımlı oldukları, yaptıkları işin bilicinde, yetenek seçiminde adil bir tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir. Altyapıda çalışan Türk eğitici ve antrenörlerin pek çoğu toplumdan maddi ve manevi saygınlığı görmemekle birlikte kendilerini yeteri kadar yetiştirememişlerdir (Ford ve ark.,2009).

Altyapılarda çalışan eğitici ve antrenörlerin maddi ve manevi olarak yeterli saygınlığı göremedikleri söylenebilir. Bu arada altyapılarda çalışacak antrenörlerin seçimi de önemlidir. 2014 Dünya Futbol Şampiyonluğunun Almanya'da olması var olan tesis ve malzemelerin sayısını ve kalitesini arttırmıştır. Türkiye'deki altyapı oyuncularının okudukları okullarda genel olarak akademik başarısızlıkları görmezlikten gelinmesine rağmen Almanya'da altyapı oyuncularının derslerindeki başarısızlığı futbolcu olma hayalinin de yok olacağı anlamına gelmektedir. Almanya'da her futbol kulübünün akademi açma zorunluluğu varken Türkiye'de böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır. Tüm bunların yanında 2017-2018 sezonunda 18 süper lig takımlarının toplamda altyapıda çıkardığı oyuncu sayısı 53 olmasına rağmen Gençlerbirliği, Bursaspor ve Beşiktaş takımları dışındaki takımların altyapıdan çıkan bu futbolculara maçlarda yeterli oynama süresi vermedikleri belirlenmiştir. Bu durumun kısmen yabancı oyuncuların fazlalığından da kaynaklı olabileceği varsayılmaktadır. Öyle ki yerli oyuncuların olgunlaşma ve yeteneklerini geliştirme imkânı bulamadan futbolda yıldız olamamaları sıkça görülen bir durum olmaktadır. Bora ve ark.,(2008), konu ile ilgili açıklamalarında "*Futbolcuların, altyapılardan itibaren örselendikleri ve antrenörlerin eşliğinde kişilikleri zayıflatılarak büyüdükleri*" (Bora ve ark.,2008), vurgulanmış, böylece sonuca ilişkin yargı kısmen doğrulanmıştır. Yine konuyla ilgili olarak Richardson ve ark. (2004), "*Futbolda oyuncu geliştirme programlarına, futbol akademilerine ve oyuncu izleme çalışmalarına ciddi yatırımlar yapılması gerektiği, alt yapıdan yetişen oyuncuların mutlaka A takımında etkin bir şekilde kullanılması*" gerektiği önemle vurgulanmıştır (Richardson ve ark.,2004). Sonuç olarak, altyapıdan çıkan futbolcuların A takımlarda oynamalarının sağlanması ile gelişebilecekleri ve yıldız futbolcu olabilecekleri sonucuna varılabilir.

Öneriler

1-Sadece Türkiye Futbol Federasyonu ile sınırlı olmayan, kulüpler tarafından da akademik ve bilimsel yeniliklere gidilmelidir.

2-Kulüplerin kendi istek ve çalışmalarında devlet desteği tesis ve malzeme boyutunda sağlanmalıdır.

3-Tesis ve malzemeler çağımızın koşullarına göre yenilenip, zenginleştirilmelidir.

4-“Başarılı takımların antrenörleri daha çok demokratik liderlik özellikleri ve sosyal destek davranışı sergilerler” (Hoseini ve ark.,2010). Bu yargı çerçevesinde altyapı antrenörlerine, altyapı ve liderlik konularında daha bilinçli ve donanımlı hale gelebilmesi için hizmet içi eğitim programları uygulanmalıdır.

5-Üniversitelerin Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları tarafından her yıl düzenli olarak organize edilen ve tüm ülkemizi kapsayan genel yetenek taraması, donanımlı uzmanlarca yapılmalıdır.

6-Kulüplerin reklam, transfer, stat ve yayın gibi gelirlerinden oluşan bütçelerinde önceden kanunlarla belirlenen bir oranda altyapıya kaynak aktarılması zorunlu hale getirilmelidir.

7-Altyapıdan çıkan oyuncuların yeteneklerini geliştirebilmesi için kulüplerinde daha fazla çalışma süresi verilmelidir.

KAYNAKLAR

1. Açıkada, C. ve Ergen, E. (1990), Bilim ve Spor, s. 216-223. Ankara.
2. Açıkada, C., Özkara, A., Hazır, T., Aşçı, A., Turnagöl, H., Tınazcı, C., Ergen, E.,(1996). Bir Futbol Takımında Sezon Öncesi Hazırlık Antrenmanlarının Bir Kısım Kuvvet ve Dayanıklılık Özellikleri Üzerine Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, Sayı: 1, s. 27–28. Ankara.
3. Akkoyun, S. (2014), Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Alt Yapılarının Yapılanması, Yönetim Biçimleri, İdari Yapısı ve Avrupa’daki Örneklerle Kıyaslanması, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.25-26. İstanbul.
4. Akşar, T. ve Kutlu M. (2008), Futbol Yönetimi,s. 86. İstanbul.
5. Aslan, C.S., Akça, F., Müniroğlu, S. (2015), Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi, Spormetre, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Sayı:2,s.104.Ankara.
6. Bora,T., Çiğdem,A., Goloğlu, E., Akkaya,Y. (2008), Açıkoturum: Futbol üzerine konuşmak İletişim kuram ve araştırma dergisi, Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, s. 343. Ankara.
7. Çelenk, Y.R., (2014). Altyapıdan futbolcu yetiştirmenin psikolojik etkileri, s.47-48. <https://ruveydacelek.com/2014/09/10/altyapidan-futbolcu-yetistirmenin-psikolojik-etkileri/> erişim tarihi:2017
8. Ford PR., Le Gall F., Carling C. (2009), A Cross-cultural comparison of the participation his-tories of English and French elite youth soccer pla-yers, s.138-142.
9. Futbol akademi dergisi, 15 Kasım 2016.
10. Göktepe, M. (2013), Çocuk ve Futbol. www.futbolbilim.net:haber_detay.asp?haberID=34 adresinden alınmıştır.
11. Gültaş,T.(2014).Futbol'umuzunSorunsallarınaDair.http://www.emreguldas.com/2014/.../futbolumuzun-ozkaynak-sorunsallarına-dair
12. Haber Türk Gazetesi, 14 Ocak 2016.
13. <http://Joganita.net.com.tr/ErişimTarihi:22.10.2016>
14. <http://transfermarket.com.tr/ErişimTarihi:08.11.2018>
15. Holmes, B.,(1981), Comparative Education: Some Considerations of Method.: Ailen and Unwin Publication. London
16. Hoseini M.K., Ramzannezhad,R., Shafiee K., Modamad P. (2010), "The Relationship Between Collective Efficacy And Coaching Behaviors in Professional Volleyball League Of Iran Clubs" World Journal Of Sport Sciences, s.2
17. Karasar, N. (1997), Bilimsel Araştırma Yöntemi.Ankara, 7.basım, s.75-90. Ankara.

18. Mcrae, A. (2012), I Want Your Job: Football coach. <http://www.independent.co.uk>.
19. Ongan, H., Demiröz, D., M. (2010), Futbolun Tarihi., Akademik, Futbol, s. 32. İstanbul.
20. Richardson,D., Gilbome, D. And Littlewood, M. (2004), Deeloping support mechanisms for elite young players in a Professional soccer Academy: Creative reflections in action research. European Sport Management Quarterly, s. 195-214.
21. Sunay, H. (2017), Spor yönetimi. 3. Baskı, Gazi Kitabevi, s. 65-87. Ankara.
22. Topkaya, İ.a (2013), Altyapı Antrenör Yeterlilikleri. Futbolda Altyapı Eğitimi, s. 32-26.
23. Topkaya, İ. b (2013), Genel Olarak Altyapı Eğitim Felsefesi. Futbolda Altyapı Eğitim, s. 21.
24. TÜFAD, (2016) http://tufad.org.tr/bilgi_bankasi.php
25. Türkoğlu, A. (1998), Karşılaştırmalı Eğitim, Dünya Ülkelerinden Örneklerle. Adana.
26. Ünüvar, A., Gürkan,B., Acar,D., Bıçakçı,L., Karacar, G., Mete İkiz, M., Tanrıöver,Ö. ve Akşar,T.(2010), Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi, s.69. İstanbul.