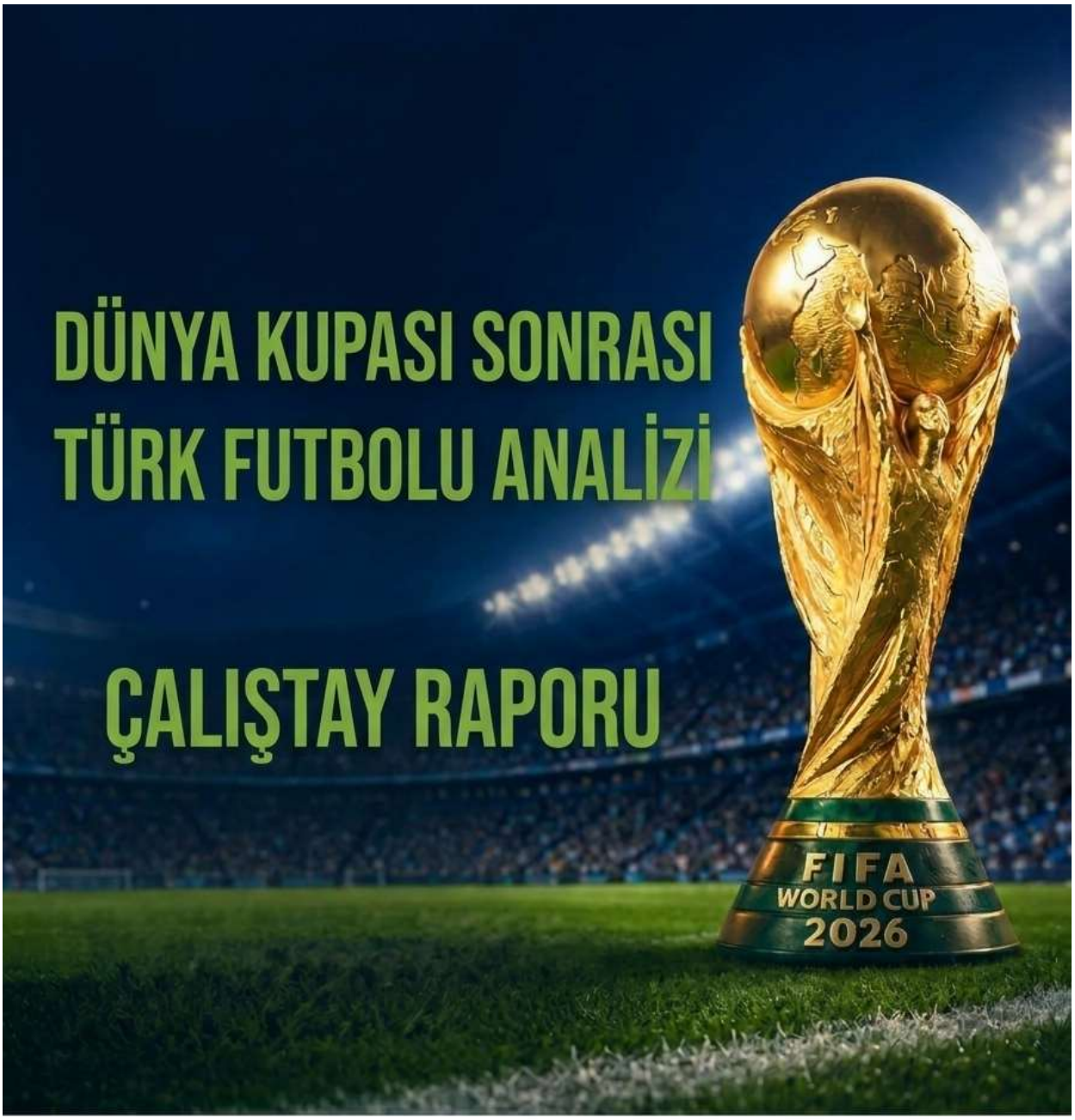


PAYDAŞLAR

MARMARA ÜNİVERSİTESİ BESYO MEZUNLARI DERNEĞİ
NUBESYON

KADIKÖY
BELEDİYESİ

FutbolEkonomi
Futoni Ekonomisi & Gürltatalyel Futoal

FESAM
Futbol Ekonomisi
Stratejik Araştırma Merkezi

🏟️ DÜNYA KUPASI SONRASI TÜRK FUTBOLU ANALİZİ ÇALIŞTAY RAPORU

Yer: Kadıköy – Caferağa Barış Manço Kültür Merkezi

Tarih: 25 – 26 Eylül 2026

Dünya Kupası Sonrası Türk Futbolu Analiz Raporu

2026 Dünya Kupası organizasyonundan başarısızlıkla dönmemiz neticesinde, tartışılması gereken süreç ile ilgili sorumluluk alarak değil, sorumlu davranarak bir çalıştay düzenlemeyi zorunluluk hissettik.

Süreci öznelleştirerek değil, yani kişisel hatalar üzerinden değil; futbolun yapısal sorunlarına eğilerek, daha geniş bir perspektiften olaylara bakarak ve bütüncül bir yaklaşımın daha doğru olacağını düşünerek dört ana başlıkta çalıştayı düzenledik.

TFF'nin kurumsallaşmaması ve yapısıyla ilgili olarak, profesyonel birimlerin liyakatli insanlarla yönetilmesi, bir görev tanımı ve görev dağılımının tartışılması gerekirken, tüm antidemokratik uygulamaların kurullar üzerinden çekilmesi gerekliliği ile özellikle MHK üzerindeki sorunlar masada tartışıldı.

Kulüplerin yapısal sorunlarının tartışıldığı ikinci masada, finansal şeffaflık ve denetlenebilir mekanizmayla hesap verebilir ve sorumluluk yüklenecek sistemin uygulanmasının önemi ile vergilendirme sistemindeki kaçakların giderilmesi ve daha şeffaf kurumsal bir yapının organizasyon zorunluluğu tartışıldı.

Üçüncü masada Türk futbolunun finansal sorunları ile içinde bulunduğu ve artık neredeyse yönetilemeyecek boyuta gelen borç sarmalı ile bunun yanında, menajerler üzerinden yapılan ve artık bir servet transferi haline gelen futbolcu transferlerinin verdiği zararlar ve hem finansal hem de sportif rekabetin doğru kurgusu tartışıldı.

Son masa ise oluşmayan ekolün uluslararası rekabet içeriğinde verdiği zararlar ile altyapılarda müfredat sıkıntısı ile antrenörlerin donanım ve mali sorunları ve yetiştirici yarışmacı sürecinin zorunluluğu tartışıldı.

23 kere düzenlenen Dünya Kupası organizasyonunu sadece 8 ülkenin kazanması tesadüf değildir. Almanya, İtalya, Fransa, İspanya, İngiltere, Brezilya, Arjantin ve Uruguay hepsi uluslararası rekabet içerisinde doğru ve yönetilebilir yapısal kurguya sahiptir. Futbol bu ülkelerde araç olarak değil, amaç olarak kurgulanmaktadır.

TFF başkanının atanmasıyla değil, genel kurul yapısının demokratik ve çok paydaşlı heterojen bir yapıda oluşmasıyla, çoklu kişilerin katılacağı ve projelerin tartışıldığı bir hale geldiği zaman bir şeyler değişmeye başlar. Aynı şekilde, kurulların atanarak değil, seçilerek çoklu örgütler içinden gelmesi, hukuki sürecin doğru işlemesine ve demokratik kurgunun yerleşmesine neden olacak ihtiyaçların giderilmesi kaçınılmazdır.

Yaklaşık 30 kişilik bir grubun bu konuda bir araya gelerek iki gün emek vermesi çok değerlidir.

Tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Umarım sonuç raporu spor kamuoyunda doğru bir tartışma ortamı yaratmaya vesile olur.

Saygılarımla.

Müslüm Gülhan

Çalıştay Koordinatörü

MASA - 1: TFF'NİN YAPISAL SORUNLARI VE KURUMSALLAŞMASI

KATILIMCILAR

- **MODERATÖR:** Prof. Dr. Sebahattin Devecioğlu - Fırat Üniversitesi
- Raportör: Sabri Oğulcan Özpamir - İstanbul Okan Üniversitesi Spor Yöneticiliği
- Raportör: Elif Nur Avşar - İstanbul Okan Üniversitesi Spor Yöneticiliği

OTURUM KONUKLARI

- Prof. Dr. Turgay Biçer - Gedik Üniversitesi
- Av. Zekican Samlı - Avukat
- Prof. Dr. Lale Orta - Okan Üniversitesi – Eski MHK Başkanı
- Tugay Kaan Numanoğlu - Eski Süper Lig Hakemi
- Saffet Akyüz - Profesyonel Futbolcular Derneği

KONU BAŞLIKLARI

1. TFF'nin Yapısının İncelenmesi

Soru: Türkiye Futbol Federasyonu'nun mevcut yönetim yapısı bağımsızlık, özerklik, şeffaflık ve kurumsallaşma açısından nasıl değerlendirilmelidir? Kurumsal değişim ve gelişimi için hangi yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır?

Bu oturumda TFF yapısına ilişkin tartışmalar, federasyonun bağımsız ve özerk bir kurumsal niteliğe kavuşturulması gerekliliği etrafında yoğunlaşmıştır. Katılımcılar, TFF'nin politik ve kulüp kaynaklı baskılardan arındırılması gerektiğini; TFF'ye bağlı tüm kurum ve kurulların da aynı ilke doğrultusunda bağımsız bir yapıya kavuşturulmasının zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. TFF'nin sistem üzerindeki etkisinin denetim düzeyinde konumlandırılması ve atama ile karar süreçlerine doğrudan müdahale eden bir yapıdan uzaklaştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, tüm yapıların şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde işlemesi ve TFF'nin kurumsal sürdürülebilirliğine ilişkin verilerin kamuoyuyla düzenli olarak paylaşılması önerilmiştir.

Kurumsallaşma boyutunda, futbol yönetiminde yalnızca şirketleşmeye değil, kurumsal yapılandırma anlayışına dayalı bir yapıya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde personel istihdamının siyasi etki, referans ya da baskı unsurlarından bağımsız olarak, kapsamlı değerlendirme süreçleriyle gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. TFF yapısında yönetim kurulu kararı alınırken, bilimsel veriler ve uzman görüşleri dikkate alınarak oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Yönetim kurulunda İstanbul takımlarının temsilcilerinin yer almasının TFF üzerindeki baskıyı artırdığı ve sorunların kişiselleşmesine neden olduğu değerlendirilmiş; bu çerçevede yönetim kurulunun bütün kulüpleri kapsayıcı biçimde oluşturulması öneri olarak sunulmuştur.

Tartışmalarda futbol ekosistemindeki önceliklendirmenin yeniden ele alınması gerektiği ifade edilmiş; öncelik sıralamasının futbol oyunu, futbolcular, hakemler, antrenörler, sportif

direktörler, profesyonel yöneticiler, futbol emekçileri (doktorlar, spor psikologları, fizyoterapistler, masörler ve malzemeciler vd.), kulüpler, üniversiteler ve medya ile diğer paydaşlar şeklinde kurgulanması gerektiği belirtilmiştir. Kulüpler arasında imkân ve uygulama bakımından eşitsizlik bulunduğu, İstanbul kulüplerinin sistem içinde ayrıcalıklı bir konumda yer aldığı ifade edilmiştir. Ayrıca antrenörlük ve sağlık hizmetleri başta olmak üzere futbolun pek çok alanında lisans ve sertifika koşulları aranırken, federasyon başkanı dahil, diğer yönetim kurulu ve kulüp başkanlıklarında herhangi bir eğitim veya yeterlilik koşulunun bulunmamasının yapısal bir tutarsızlık oluşturduğu vurgulanmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- TFF, siyasi ve kulüp kaynaklı baskılardan arındırılmış, bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- TFF'ye bağlı tüm kurum ve kurulların bağımsızlığı güvence altına alınmalıdır.
- TFF'nin etkisi denetim düzeyinde konumlandırılmalı; atama ve karar süreçlerine doğrudan müdahale edilmemelidir (Örnek: Hakem atamaları, Tahkim Kurulu ve PFDK kararları).
- TFF bünyesindeki tüm yapılar şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine göre ele alınmalı; kurumsal sürdürülebilirlik verileri kamuoyu ile şeffaflık ilkesine uygun şekilde paylaşılmalıdır.
- Futbol yönetiminde kurumsal ilkelere dayalı bir yapılandırma benimsenmelidir.
- Personel istihdamı siyasi etki, referans ve baskıdan bağımsız, yapılandırılmış değerlendirme süreçleriyle ve liyakata dayalı gerçekleştirilmelidir.
- TFF yönetim kurulu yapısında, Süper Lig dışındaki diğer alt liglerden en az bir temsilci bulundurulması önerilmiştir.
- Futbol ekosisteminde öncelik sıralaması futbol oyunu, futbolcular, hakemler, antrenörler, sportif direktörler, profesyonel yöneticiler, futbol emekçileri (doktorlar, spor psikologları, fizyoterapistler, masörler ve malzemeciler vd.), kulüpler, üniversiteler ve medya ile diğer paydaşlar şeklinde kurgulanmalıdır.
- Kulüpler ve ligler arasındaki imkân ve uygulama eşitsizliği giderilmelidir.
- Futbolun diğer alanlarında aranan yeterlilik koşulları futbolun yönetim kademesindeki tüm paydaşlar için de getirilmelidir.

2. Profesyonel Birimler

Soru: TFF bünyesindeki profesyonel birimlerin istihdam süreçleri, görev tanımları ve liyakat ilkesi açısından mevcut durumu nedir? Futbolun gelişimi için hangi yeni birimlere ihtiyaç duyulmaktadır?

Bu oturumda profesyonel birimlere ilişkin tartışmalarda temel sorun alanı olarak liyakat ve sistem eksikliği öne çıkmıştır. Katılımcılar, istihdam süreçlerinde liyakat ilkesinin gözetilmediğini, birimlerin sınırlı sayıda kişi etrafında şekillenen bir yapı içinde işlediğini ve bu durumun kurum aidiyetini, örgütsel bağlılığı, kurumsal iklimi ve çalışma barışını zayıflattığını ifade etmişlerdir. Birimlerin performans ölçütlerinin siyasi etki ve baskılar doğrultusunda oluşturulmasının kurumsal gelişim motivasyonunu ortadan kaldırdığı ve nitelikli çalışanların potansiyelini

sınırladığı vurgulanmıştır. Bu nedenle birimlerde görev yapan uzmanların karar süreçlerine katılımının sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

TFF birimlerinde görev alan çalışanların niteliğine ilişkin olarak, futbol deneyimine sahip, yönetim bilimlerine hâkim ve iletişim becerileri güçlü deneyimli uzmanlara öncelik verilmesi önerilmiştir. Futbol Gelişim Direktörü'nün (FGD) yönetim bilimleri, spor ekonomisi ve spor hukuku alanlarında belirli bir yetkinlik düzeyine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, üniversitelerle kurumsal iş birliğinin geliştirilmesi, TFF bünyesinde sporcu, antrenör, hakem ve yönetici gelişimlerini sağlamak için sürekli eğitim merkezi kurularak psikolojik performans, hukuk, finans vb. danışmanlık birimlerinin kurulması gerektiği ifade edilmiştir.

Özellikle stadyumların ve zeminlerinin niteliğinin uluslararası standartlardan uzak olduğu ele alınmıştır. Bu doğrultuda TFF bünyesinde stadyum ve zemin denetiminden sorumlu birimlerin güçlendirilmesi önerilmiştir.

Öne Çıkan Öneriler:

- TFF bünyesindeki profesyonel birimlerde liyakat temel ilke olmalıdır.
- TFF bünyesindeki birimlerdeki uzmanların karar süreçlerinde kendilerinden faydalanmaları sağlanmalıdır.
- Futbol Gelişim Direktörlüğü'nün (FGD) görev tanımı belirlenmeli ve bu birime atanacak kişi futbol deneyimine sahip; yönetim bilimleri, spor ekonomisi ve spor hukukunda yetkin, iletişim becerisi güçlü kişilerden seçilmelidir.
- Üniversitelerle kurumsal iş birliği geliştirilmelidir.
- Psikolojik danışmanlık ve performans psikolojisi birimleri kurulmalıdır.
- Stadyum ve zeminlerinin niteliği uluslararası standartlar düzeyine çıkarılmalıdır. TFF bünyesinde stadyum ve zemin denetiminden sorumlu birimler güçlendirilmelidir.

3. Genel Kurul Yapısı

Soru: Genel kurulun ve delege yapısının temsil gücü, çeşitliliği ve demokratik niteliği nasıl değerlendirilmelidir? Futbolun hangi paydaşları bu yapıya dahil edilmelidir?

Genel kurul yapısına ilişkin tartışmalarda katılımcılar, mevcut yapının adil bir temsil düzenine sahip olmadığını ve futbolun geniş paydaş yapısını yansıtmadığını ifade etmişlerdir. Genel kurul yapısında spor bilimleri alanındaki temsilcilerin, futbolcuların ve hakemlerin yeterli sayıda yer almadığı; genel kurulun ağırlıklı olarak kulüp temsilcilerinden oluşturulduğu vurgulanmıştır. Genel kurul delege yapısında Süper Lig ile diğer liglerden gelen kulüpler arasında esaslı bir dengesizlik olduğu, genel kurulda Süper Lig kulüplerinin fiili olarak kontrolü olduğu ve bu nedenle de alt lig kulüpleri ile hakem, antrenör ve yönetici gibi diğer paydaşların yeteri kadar temsil edilmediği tespit edilmiştir.

TFF başkan adaylığı ve seçim koşulları bağlamında, adaylık şartlarının esnetilerek çok adaylı seçimlerin önünün açılması; başkanlık ve yönetim kurulu seçimlerinde liyakat aranması ve yükseköğretim mezuniyeti koşulunun getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Hakem kökenli delegelik ölçütlerinin zaman içinde değiştirildiği ve daraltıldığı aktarılmış; söz konusu ölçütlerin nesnel ve istikrarlı bir çerçevede yeniden ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Genel kurul yapısı adil bir temsil düzeninde ve tabana yayılacak biçimde yeniden düzenlenmelidir.
- Genel kurul yapısında futbolcular derneği, hakemler derneği, üniversitelerin spor bilimleri fakülteleri, spor bilimleri dernekleri nitelikli çoğunlukla temsil edilmelidir.
- TFF başkanlığı adaylık şartları esnetilmeli, yükseköğretim mezuniyeti şartı aranmalı ve çok adaylı seçimlerin önü açılmalıdır.

4. Kurulların Demokratik Kurgusu

Soru: TFF bünyesindeki kurulların (Tahkim Kurulu, MHK vb.) oluşumu, seçim yöntemi, görev süresi ve görev kapsamı; bağımsızlık ve hukuki güvenceler bakımından nasıl yeniden kurgulanmalıdır?

Bu oturumda kurulların demokratik kurgusuna ilişkin tartışmalar, kurulların oluşumu, seçim yöntemi ve görev kapsamı çerçevesinde ele alınmıştır. Katılımcılar, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) kararlarına atıfla, mevcut yapıda TFF başkanının ve yönetim kurulunun ağırlıklı olarak kulüplerin temsil edildiği genel kurul tarafından seçildiğini, bu şekilde seçilen TFF başkanının ve yönetim kurulunun da başta Tahkim Kurulu olmak üzere TFF kurullarını belirlediğini ve bu nedenle de TFF yargı mekanizmasında kulüpler lehine yapısal bir sorun bulunduğunu ifade etmişlerdir. Tahkim Kurulu'nun görev süresinin TFF Yönetim Kurulu'nun görev süresine bağlı olmasının da bağımsızlık ilkesiyle bağdaşmadığı belirtilmiştir. AİHM'nin, TFF Yönetim Kurulu'nun Tahkim Kurulu ve Merkez Hakem Kurulu üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğunu tespit ettiği; bu nedenle de bağımsız olması gereken bu kurulların TFF Yönetim Kurulu'ndan bağımsız, özerk bir niteliğe kavuşturulması gerektiği vurgulanmıştır.

MHK tarafından hazırlanan hakem listelerinin TFF Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması ve bu listelere ilişkin itirazların Tahkim Kurulu tarafından değerlendirilmesi, AİHM tarafından mevcut mekanizmanın temel sorunlarından biri olarak gösterilmiştir.

Bu çerçevede Tahkim Kurulu'nun TFF bünyesinden çıkarılarak, yine AİHM kararlarında altı çizildiği üzere kanuni düzenleme ile bağımsız bir tahkim yapısına dönüştürülmesi ve hakemlere ilişkin uyuşmazlıklar için ayrı bir karar mercii oluşturulması ihtiyacı doğmuştur.

Tahkim Kurulu ve PFDK'da yaşanan istifaların ardından boşalan üyeliklerin yedek üyelerle doldurulması gerekirken atama yoluna gidilmesinin, kurulların demokratik niteliğini zedelediği belirtilmiştir.

Öne Çıkan Öneriler:

- Tahkim Kurulu, TFF bünyesinden çıkarılarak bağımsız bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Tahkim Kurulu üyelerinin bağımsız ve tarafsız görev yapmasını sağlayan mekanizmalar devreye alınmalıdır.
- Aynı şekilde MHK'nin de özerk ve bağımsız bir nitelik kazanması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Hakem listelerinin TFF Yönetim Kurulu'nun onayına sunulması uygulamasına son verilmeli ve hakemlerin kadro, yükselme ve özlük hakları gibi konular, MHK tarafından yönetilmelidir. Hakemlerle belirli süreli sözleşmeler imzalanarak, hakemlerin görev süreleri korunmalı ve TFF yönetimlerindeki değişikliklerden etkilenmemeleri sağlanmalıdır.

- Boşalan kurul üyeliklerinde atama yerine yedek üye usulü işletilmelidir.

5. MHK Yapısal İçeriği ve Sorunları

Soru: MHK'nın özerkliği, hakem atama ve yetiştirme sistemi ile hakem–futbolcu–kulüp ilişkileri hangi sorunları barındırmakta ve bu sorunlar nasıl giderilebilir?

Bu oturumda MHK'ya ilişkin tartışmalarda öncelikle kurulun özerkliği ele alınmıştır. Katılımcılar, TFF'nin yönetim ve denetim işlevini üstlenmesi, hakem atamalarının ise bağımsız bir MHK tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. MHK'nın TFF'ye ve kulüplere yönelik kurumsal mesafenin sağlanması amacıyla MHK'nın TFF tesislerinden ayrı bir yerde konumlandırılması gerektiği vurgulanmıştır. Belirli ve ölçülebilir kriterlere dayanan şeffaf bir atama sisteminin kurulması, yönetim anlayışında tutarlılığın sağlanması ve hakemlerin kulüp baskılarının tamamen dışında tutulması gerektiği ifade edilmiştir.

Hakem–futbolcu ilişkisi masadaki önemli tartışma alanlarından birini oluşturmuştur. Katılımcılar, hakemlik mesleğine yönelimin kimi durumlarda futbolculuk kariyerinin gerçekleştirilememesiyle ilişkili olabileceğini ve bu durumun taraflar arasındaki ilişkiye olumsuz duygular ve iletişim sorunları olarak yansıyacağını ifade etmişlerdir. Bu sorunların çözümünde temel aracın iletişim olduğu, hakemlerin futbolcuların ruhsal durumunu anlayabilmesi ve empati kurabilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu doğrultuda 81 ilde örgütlü hakem ve gözlemciler derneklerine amatör düzeyden başlayarak futbolcuların üye olmasının sağlanması, Profesyonel Futbolcular Derneği yönetiminde hakem temsiliyetinin sağlanması ve aktif futbol kariyerini sonlandırmış kişiler ile hakemlerin kurul ve derneklerde görevlendirilmesi gerektiği ön plana çıkmıştır.

Hakemler üzerindeki baskı da tartışmanın merkezinde yer almıştır. Hakemlerin kararlarında büyük kulüplere yönelik bir eğilim algısı bulunduğu ve bu algının geçmiş deneyimlerden beslendiği ifade edilmiştir. Kulüp yöneticilerinin hatalı kararlarının sonrasında hakemlere yönelik söylemlerinin ve bu söylemlerin görevlendirmelere yansıdığı algısının hakemler üzerinde kalıcı bir psikolojik baskı oluşturduğu belirtilmiştir. Uzun süre görev verilmeyen hakemlerin özgüven kaybı yaşadıkları ve karar verme süreçlerinde tereddüt ettikleri vurgulanmıştır. Hatalı kararların oyunun doğası gereği verilebileceği, ancak bu durumların kişiselleştirilmemesi gerektiği ifade edilmiştir. Kulüp yönetimlerinde eğitimli ve bilinçli yöneticilerin yer almasının, uluslararası kurum ve kişilerle kurulacak iletişim aracılığıyla Türk hakemlerinin uluslararası görünürlüğünü artırabileceği; bunun da hakemleri hatalarına odaklanmak yerine gelişime yönlendireceği değerlendirilmiştir.

Hakem yetiştirme sistemine ilişkin olarak TFF bünyesinde hakem gelişiminden sorumlu bir birimin bulunması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu birimin seminerlerden, eğitimlerden, beslenme ve antrenman programlarından hakem gelişim süreçlerini takip etmesi, MHK yönetimi ile hakemler arasındaki doğrudan temastan kaynaklanabilecek olumsuz algıları önlemesi, genç ve yetenekli hakemleri belirleyerek eğitmesi ve gerekli seçme süreçlerini yürütmesi gerektiği belirtilmiştir. Hakemlerin üniversitelerde yetiştirilebileceği; kurallara, psikolojiye ve yönetime hâkim, özgüvenli hakemlerin alt liglerden başlayarak yetiştirileceği ve liyakat temelli bir yükselme sisteminin kurulması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca 2. ve 3. Lig müsabakalarının tamamının kayıt altına alınması ve hakemlerin kendi performanslarını görsel verilerle değerlendirmesi gerektiği ön plana çıkmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Profesyonel Futbolcular Derneği yönetiminde hakem temsiliyeti sağlanmalıdır.
- Aktif futbol yaşamını sonlandırmış kişiler ve hakemler kurul ve derneklerde görevlendirilmelidir.
- Hakemler üniversitelerde yetiştirilebilmeli; alt liglerden başlayan liyakat temelli bir yükselme sistemi kurulmalıdır. 2 ve 3. Lig müsabakaları kayıt altına alınmalı; hakem performansı görsel verilerle değerlendirilmelidir.
- MHK'nın PGMOL tipi bağımsız bir "Hakemlik Şirketi/Ltd." modeline dönüştürülmelidir. Atama, sözleşme, performans gibi hakemlerin özlük işlemleri bu modele uygun olarak gerçekleştirilmelidir.
- Süper Lig hakem havuzu en fazla 25 hakemden oluşmalıdır; bu sayı yükseltilmemeli ve kalite ve süreklilik sağlanmalıdır. Ölçülebilir kriterlere dayalı, şeffaf ve tutarlı bir atama sistemi kurulmalıdır.
- Hakem değerlendirmelerinde, gözlemci notu, bilimsel veriler, fiziksel performans verileri, video analiz verileri ve yabancı dil yetkinliği gibi uluslararası kriterlere göre bir puanlama sistemi getirilmeli, MHK takdiri ortadan kaldırılmalıdır.
- Hakemlerin haftalık performans özeti, varsa dinlendirme gerekçesi ve müsabaka puanları şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşılmalıdır.
- MHK denetim yapısı iç denetim ve dış denetim olarak ikiye ayrılmalı. İç denetim (MHK/akademi) MHK içindeki bir akademi tarafından sağlanmalı. Dış denetim (bağımsız kurul/UEFA uyumlu panel) ise UEFA ile uyumlu bir bağımsız kurul tarafından sağlanmalıdır. Hakemlerin özlük haklarıyla ilgili kararlar yazılı gerekçelerle alınmalıdır.

6. Teknolojik Gelişimin Altyapı Sorunları

Soru: Türk futbolunda teknolojik gelişimin önündeki altyapı sorunları nelerdir? Dijital okuryazarlık, veri analizi ve ölçüm teknolojileri alanlarında hangi adımlar atılmalıdır?

Bu oturumda teknolojik gelişimin altyapı sorunlarına ilişkin tartışmalarda, futbol ekosisteminde dijital okuryazarlık eksikliğinin belirgin bir sorun olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar, dijital futbol analistlerinin sistematik olarak yetiştirilerek kulüplere kazandırılması ve kulüplere teknolojik ekipman desteği sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle üst düzey kulüplerde laboratuvar ve ölçüm teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması ve zorunlu hâle getirilmesi ön plana çıkmıştır.

Sporcuların dijital ortamdaki varlığı da tartışmanın önemli bir boyutunu oluşturmuştur. Tüm sporculara sosyal medya ve dijital okuryazarlık eğitimi verilmesi ve sporcuların dijital ortamda kendilerini koruyabilecek bilinç düzeyine ulaşmaları gerektiği ifade edilmiştir. Erken yaşta kazanılan kamusal görünürlüğün beraberinde getirebileceği risklere karşı önleyici eğitimlerin düzenlenmesi, sporculara imaj hakları konusunda bilgilendirme yapılması ve fikri mülkiyet haklarına ilişkin düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yanında halı saha tesislerinin düzenli olarak denetlenmesi gerektiği de dile getirilmiştir.

Öne Çıkan Öneriler:

- Futbol ekosisteminde dijital okuryazarlık eksikliği giderilmelidir.

- Dijital futbol analistleri sistematik olarak yetiştirilmeli ve ihtiyacı olan kulüplere kazandırılmalıdır.
- Kulüplere teknolojik ekipman desteği sağlanmalıdır.
- Üst düzey kulüplerde giyilebilir ölçüm teknolojileri yaygınlaştırılmalı ve zorunlu hâle getirilmelidir.
- Tüm sporculara sosyal medya ve dijital okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
- Erken yaşta kazanılan kamusal görünürlüğün risklerine yönelik önleyici eğitimler düzenlenmelidir.
- Sporculara imaj hakları konusunda bilgilendirme yapılmalı; fikri mülkiyet düzenlemeleri hayata geçirilmelidir.

7. DİĞER (Liderlik, Etik, Yönetim Kültürü, Futbol Kültürü ve Oyuncu Görüşleri)

Liderlik, Etik ve Yönetim Kültürü:
Masada ilk altı başlığın dışında, Türk futbolunun temel sorununun yönetimden çok liderlik ve sistem alanında olduğu kapsamlı biçimde tartışılmıştır. Katılımcılar, liderliği doğru olanı gerçekleştirme yetkinliği olarak tanımlamış; yöneticilerin kendi doğrularını oluşturarak uygulamaya çalıştığını ve bu yaklaşımın toplumsal ihtiyaçlarla örtüşmediğini ifade etmişlerdir. Kararların bilimsel veriler ve ilgili disiplinlerin bulguları doğrultusunda alınması, bu süreçte alanında uzman profesyonellerle çalışılması gerektiği vurgulanmıştır. Kısa vadeli sonuçlara odaklanan yapıların sürdürülebilir başarı üretemeyeceği; başarısızlıkların sorumluluğunun üstlenilmemesi nedeniyle eleştirilerin, kendini kamuoyu önünde savunma imkânı sınırlı olan hakemlere yöneldiği ifade edilmiştir.

Liderlik anlayışında saygı ile korkunun birbirinden ayrıştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Otoriteye dayalı ve korku temelli ilişkilerin liderlik üretmediği; sürekli tereddüt ve kaygı barındıran ortamların hata olasılığını artırdığı ifade edilmiştir. Erdemin davranışlar yoluyla kazanıldığını öne süren Aristotelesçi etik anlayışına atıfla, sorumluluk üstlenen kişilerin ahlaki donanıma sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Karakterin temelinde dürüstlüğün yer aldığı, ancak dürüstlüğün tek başına yeterli bir ölçüt olmadığı vurgulanmıştır.

Bireylerin davranışlarında akılcı değerlendirmelerin yanı sıra duygusal ve psikolojik etkenlerin belirleyici olduğu; ödül ve ceza mekanizmaları gibi sistemlerin bireylerin kurumsal hedeflere katkısını artırabileceği, ancak zihniyet dönüşümü sağlanmadan kalıcı bir değişimin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Değişime karşı gelişecek direnci yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulduğu ve futbol ekosisteminde kanıksanmış uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Söylemlerin zamanla zihniyete dönüştüğü, bu nedenle mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca antrenörlük alanında başarının mesleki yetkinliğin ötesinde menajerlik ilişkileri, siyasi çevreler ve federasyon gibi dış etkenlere bağımlı hâle geldiği; bilgiye ve bilimsel yönteme dayalı antrenörlük anlayışının benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Futbol Kültürü, Eğitim ve Toplumsal Zihniyet:
Katılımcılar, futbol ekosistemindeki sorunların önemli bir kısmının toplumsal düzeydeki ekonomik kaygılarla ilişkili olduğunu; çocukların gelişim süreçlerinde denge gözetilmesinin bu kaygıların yapısal sorunlara dönüşmesini önleyebileceğini ifade etmişlerdir. Futbolda odak noktasının akademik ve bilişsel gelişimden çok çevresel koşulların yönetimine kaydığı

vurgulanmıştır. Sportif başarının erken yaşlardan itibaren akademik yükümlülüklerin önüne geçirilmesinin zihniyet sorununun temelini oluşturduğu belirtilmiştir. Futbol ve spor okulları ile spor liselerinde eğitim niteliğinin yetersiz olduğu; bu nedenle eğitimin yalnızca üniversite düzeyinde değil, bu kurumlarda da iyileştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Sporcu yetiştirme süreçlerinde sportif performansın yanı sıra kişisel ve toplumsal gelişimin de öncelik olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Futbol kültürünün yeterince gelişmediği ve futbol akademilerinin farklı disiplinlerle etkileşiminin sınırlı kaldığı ifade edilmiştir. Teknik ekiplerin şiddet içeren olaylar karşısındaki tutumlarının sporcular üzerinde örnek teşkil ettiği ve bu nedenle sorumlu bir tutum sergilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanında, spor deneyimi bulunmayan bireylerin dayanaksız eleştirilere daha yatkın olduğu; spora katılımın artırılması ve spor kültürünün yaygınlaştırılmasıyla toplumsal uzlaşının güçleneceği ifade edilmiştir. Altyapıya ilişkin değerlendirmelerde sporcuların farklı ve rekabetçi gelişim ortamlarında yetiştirilmesinin önemine dikkat çekilmiş; erken yaşta tek bir branşta özelleşmeden kaçınılması gerektiği vurgulanmıştır.

Saffet Akyüz - Profesyonel Futbolcular Derneği (Görüşleri):

- **TPFD ve Futbolculara Yaşatılan Kısıtlamalar:** 3. Lig'de 20 yıldır bir kontenjan sınırlaması deneniyor. 2 yıl önce 25 yaş kontenjanı konusu gündeme getirilerek futbolun doğası gereği "iyi olanın oynaması" ilkesi çiğnenmiş ve oyuncuların futbol oynama hakları ellerinden alınmıştır. Bu kısıtlamanın yararları ve zararları TFF tarafından araştırılıp yayınlanmalıdır. Olumlu ise devam etmeli, olumsuz ise kaldırılmalıdır.
- **İstatistikler:** Yapılan araştırmalara göre, 20 yıllık süreçte 3. Ligde oynayıp Süper Lig'e gelen oyuncu oranı ile Süper Lig altyapısından (14 yabancının olduğu takımlardan) Süper Lig'e gelen oyuncu oranı %20'dir. Geri kalan %80 Süper Lig ve 2. Lig kaynaklıdır.
    - *3. Ligden yetişen ve 1-2 yıl oynayıp aşama yapan (17-20 yaş arası) örnek oyuncular:* Ertuğrul Ersoy (Y.Bursa, 16 yaş), Mert Hakan (Yeni Bursa, 18 yaş), Zeki Çelik (Karacabey, 18 yaş), İrfan Can Kahveci (Hacettepe, 18 yaş), Şener Özbayrak (Keçiören, 18 yaş), Emre Akbaba (Kahramanmaraş, 19 yaş), Uğur Çiftçi (Hacettepe, 19 yaş), Kerem Aktürkoğlu (Karacabey/Bodrum, 18-20 yaş), İsmail Yüksek (Gölcükspor, 19-20 yaş).
    - *Süper Lig Altyapı Örnekleri:* Fenerbahçe (Arda Güler, Merih Demiral, Yusuf Ayçiçek, Mert Günok, Volkan Babacan, Ferdi Kadıoğlu); Trabzonspor (Uğurcan Çakır, Abdülkadir Ömür, Yusuf Yazıcı, Ahmet Can Kaplan); Beşiktaş (Ersin Destan, Rıdvan Yılmaz, Semih Kılıçsoy, Demir Ege Tıknaz, Necip Uysal); Galatasaray (Ozan Kabak, Yunus Akgün, Metehan Baltacı); Anadolu Kulüpleri (Berat Özdemir, Çağlar Söğüncü, Okay Yokuşlu, Altay Bayındır, Cengiz Ünder, Eren Elmalı, Dorukhan Toköz, Enes Ünal, Efecan Karaca, Ömer Ali Şahiner, Ozan Tufan, Caner Erkin); Yurt Dışı (Hakan Çalhanoğlu, Kenan Yıldız, Orkun Kökçü, Cenk Tosun, Kaan Ayhan, Halil Dervişoğlu, Serdar Dursun, Berkan Kutlu, Tolga Ciğerci, Yunus Mallı).
- **Sözleşme Sorunları:** 18 yaşında boş mukaveleye imza atan oyuncu 4 yıl kulübe bağlanıyor. 24-25 yaşında serbest kaldığında, eğer yeterince başarılı olamadıysa, 25 yaş kontenjanına takılıyor. Hayatını, okulunu ıskalayan bu oyuncular mağdur edilmektedir. 3. Ligde bir sınırlama olacaksa, genç oyuncuyu oynatmak adına pozitif bir teşvik sınırlaması olmalıdır.

- **Hak Kayıpları:** Transfer yasağı olan takımlara 21 yaş altı oyuncu transfer etme imkânı sağlanmış, amatör oyuncu oynatma hakkı verilerek kulüplerin sigorta ödemeden oyuncu oynatmasının önü açılmıştır. UÇK dosyalarına itiraz süreleri uzatılarak oyuncuların hak araması geciktirilmiştir. Futbolcuların sigorta zorunluluğu kaldırılmış, seçimlerde oy kullanma hakkının %70'i ellerinden alınarak temsil hakları kısıtlanmıştır. 3. Ligdeki boykot nedeniyle TFF'den gelen dernek bütçesi tamamen kesilmiştir. Son 5 yıldır bu bütçe enflasyon oranında hiç artırılmamıştı. TFF karar alırken dernekle istişare etmemektedir.
- **Derneğin Faaliyetleri:** Avukatlık hizmeti, boşta kalan oyunculara sezon başı kamp imkânı, hakemlik kursu, fizik tedavi merkezi ve FIFPRO üyeliği.
- **Hedefler:** Yayın gelirlerinden pay alabilmek, TPFD Kartı, reklam anlaşmalarıyla alt lig oyuncularına destek, milli oyunculara yeşil pasaport, futbol içindekilere stat giriş kontenjanı, milli maçlarda üyelere kontenjan, yeni bir tesis kurmak, boşta kalan oyunculara antrenman imkânı, spor okulu açmak ve fiziksel test merkezi kurmak.
- **Bilinçlendirme Eğitimi:** Profesyonel olan her oyuncunun TFF ve derneğin ortak oluşturacağı bu eğitimden geçmesi ve her 5 yılda bir sertifikasını yenilemesi zorunlu olmalıdır. Son 40 yılda futbolu bırakan ve antrenör/yorumcu olamayan oyuncuların yaşadığı maddi, manevi, ailevi ve psikolojik sorunları çözmek adına; yolun başında oyunculara futbolun bir amaç mı, araç mı olduğu, değer analizi, mesleğin önemi, yatırım stratejileri ve hayatta nasıl başarılı olunacağı anlatılmalıdır. Birliğin sağlanamaması, homojen bir yapının olmaması ve her ligin sorunlarının farklı olmasıdır.

MASA - 2: KULÜPLERİN YAPISAL SORUNLARI

KATILIMCILAR

- **MODERATÖR:** Altuğ Atalay - Futbol İletişim Uzmanı
- Raportör: Yağız Bayvaçca

OTURUM KONUKLARI

- Murat Başaran – Futbol Ekonomi
- Onnik Azinyan – TV Spor Yorumcusu
- Abdurrahman Yıldız – MUBESYOM Mezunlar Derneği

KONU BAŞLIKLARI

1. Yönetim Modeli ve Temsil Sorunu

Soru: Kulüplerin dernek, spor kulübü ve anonim şirket yapıları arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkisi nasıl düzenlenmeli; temsil ve üyelik yapısı nasıl güçlendirilmelidir?

Oturumda, Türk futbolundaki temel sorunun mevzuat eksikliğinden çok mevcut kuralların tarafsız, sürekli ve istisnasız uygulanmaması olduğu değerlendirilmiştir. Kulüpler hukuken sivil toplum niteliği taşısa da ekonomik büyüklükleri ve ticari faaliyetleri nedeniyle klasik dernek kalıbına sığmamaktadır. Dernek, spor kulübü ve anonim şirket yapılarının iç içe geçmesi, yetki, varlık, borç, teminat ve sorumlulukların izlenmesini güçleştirmektedir. Üyelik ve kongre yapısının karar kalitesini doğrudan etkilediği, kalabalık fakat yeterli bilgiye sahip olmayan genel kurulların yönlendirmeye açık olduğu belirtilmiştir. Mali tabloları, faaliyet raporlarını ve uzun vadeli yükümlülükleri sorgulayabilecek nitelikli bir üye yapısına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Kulüp, dernek ve futbol anonim şirketi arasındaki ilişkiler açık biçimde tanımlanmalıdır.
- Üyelerin bilgiye erişimi ve mali okuryazarlığı güçlendirilmelidir.
- Kurallar tüm kulüplere eşit ve istisnasız uygulanmalıdır.

2. Genel Kurul ve Profesyonel Yönetim Dengesi

Soru: Genel kurulun stratejik karar yetkisi ile profesyonel kadroların icra sorumluluğu arasında nasıl bir görev ayrımı kurulmalıdır?

Kulübün varlığını, mülkiyetini, uzun vadeli borçlanmasını ve kurumsal yönünü etkileyen hayati kararların genel kurul onayına bağlı olması gerektiği görüşü öne çıkmıştır. Günlük operasyon, teknik uygulama ve uzmanlık gerektiren kararların ise profesyonel kadrolarca yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir. Profesyonellerin değişebilir olması, genel kurulun bütün yetkileri üstlenmesini gerektirmez. Çözüm; genel kurulun stratejik sınırları belirlediği, profesyonellerin bu sınırlar içinde icra yetkisi kullandığı ve sonuçların ölçülebilir göstergelerle denetlendiği bir görev ayrımıdır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Hayati ve uzun vadeli kararlar genel kurul onayına bağlanmalıdır.
- Bütçe, borçlanma, teminat ve önemli sözleşmeler oylama öncesinde standart bilgi paketiyle üyelere sunulmalıdır.
- Profesyonel yönetimin yetki ve performans göstergeleri açıkça tanımlanmalıdır.

3. Denetim ve Hesap Verebilirlik

Soru: Bağımsız denetim nasıl gerçek sonuç üreten, kurumlar arasında eşgüdümlü ve kamuoyuna açık bir yapıya dönüştürülebilir?

Kulüplerde iç denetim kurulları bulunsa da, kararların dar bir çevrede alınması ve kurulların etkisiz kalması kendi kendini denetleme kapasitesini zayıflatmaktadır. Bağımsız mali denetimin yalnızca rapor üretmekle kalmayıp; federasyon lisans süreçleri, yaptırımlar ve kamuoyu açıklamalarıyla sonuç doğurması gerektiği belirtilmiştir. Denetim, bilanço ve gelir tablosunun yanında transfer sözleşmeleri, menajer ödemeleri, ilişkili taraf işlemleri, sponsorluklar, bilet ve kombine gelirleri ile kayıt dışı bedel risklerini de kapsamalıdır. İçişleri Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, federasyonlar ve bağımsız denetim kuruluşlarının takvimleri ve ölçütleri mümkün olduğunca ortaklaştırılmalıdır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Profesyonel lig kulüpleri için standartlaştırılmış bağımsız denetim çerçevesi kurulmalıdır.
- Denetim kurulları yönetimden ayrı seçilmeli ve bilgiye erişim güvencesine sahip olmalıdır.
- Denetim bulguları ilgili kurumlar arasında paylaşılmalı, düzeltmeler ve yaptırımlar takip edilmelidir.
- Tüm gelirlerin kaynağı, gerçek tutarı ve kulübe aktarılma zamanı izlenebilir olmalıdır.

4. Borçlanma, Vergi ve Mali Disiplin

Soru: Borçların yönetimler arasında devredildiği döngü nasıl kırılmalı; vergi, sosyal güvenlik ve yönetici sorumluluğu hangi ilkelerle uygulanmalıdır?

Bir yönetimin bıraktığı borcun sonraki yönetime devredildiği, yeni yönetimlerin önceki açığı kapatırken yeni borç ürettiği bir döngü tarif edilmiştir. Yönetici sorumluluğunun hangi koşullarda kişisel, hangi koşullarda kurumsal olduğunun açık ve etkili biçimde uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Vergi ertelemeleri ve yapılandırmalarının mali disiplini zayıflatabildiği ve yükümlülüklerini zamanında yerine getiren kulüpler aleyhine rekabet eşitsizliği yaratabildiği değerlendirilmiştir. Sorunun yalnızca vergi oranları ve muafiyetler olmadığı; yetersiz sermaye, sürekli borçlanma ve vergi ile sosyal güvenlik borçlarının finansman aracı hâline gelmesinin esas risk olduğu vurgulanmıştır. Kulüp ile bağlı şirketler arasındaki isim hakkı, logo, gayrimenkul ve sponsorluk işlemlerinin gerçek değerleriyle kayda alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Öne Çıkan Öneriler:

- Bütçe ve yetki aşımı için kademeli yaptırım sistemi uygulanmalıdır.
- Kusurlu yöneticiler bakımından kişisel sorumluluk hükümleri etkili biçimde işletilmelidir.
- Transferlerin toplam maliyeti, uzun vadeli yükümlülükler, vergi ve sosyal güvenlik durumu düzenli olarak açıklanmalıdır.

- Yapılandırmalar kulüp lisans ve sürdürülebilirlik talimatlarıyla uyumlu, şeffaf ve ölçülü olmalıdır.

5. Transfer Yönetimi ve Menajerlik Sistemi

Soru: Transfer kararları kısa vadeli baskı ve menajer etkisinden çıkarılarak nasıl profesyonel, ölçülebilir ve mali açıdan sürdürülebilir hâle getirilebilir?

Türkiye'de transfer kararlarının önemli bir bölümünde popülist beklentilerin, kişisel hırsların ve kısa vadeli başarı baskısının etkili olduğu değerlendirilmiştir. Futbolcunun yalnızca ismine veya piyasa görünürlüğüne göre değil, kulüp kültürüne, oyun modeline, kadro ihtiyacına ve finansal kapasiteye uygunluğu üzerinden seçilmesi gerektiği belirtilmiştir. Menajerlik sistemi transfer ekonomisinin en ciddi risk alanlarından biri olarak tanımlanmıştır. Menajer etkisinin karar zincirini aşması, kayıt dışı bedeller ve çıkar çatışmaları kulüpleri kırılgan hâle getirmektedir. Transfer, geçici transfer, sözleşme feshi, tazminat, imaj hakkı ve imza parası dâhil tüm ödemelerin gerçek niteliğiyle sözleşmelerde görünür olması gerektiği vurgulanmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Transferler: ihtiyaç analizi, scout raporu, veri analizi, sağlık değerlendirmesi, sportif direktör görüşü, teknik heyet onayı ve mali yeterlilik zincirine bağlanmalıdır.
- Aracılık sözleşmeleri merkezi kayıt sisteminde tutulmalı; menajer ödemeleri bütünüyle açıklanmalıdır.
- Federasyonun gözetimi ve çıkar çatışması denetimi güçlendirilmelidir.

6. Akademi, Altyapı ve A Takıma Geçiş

Soru: Akademilerin oyuncu yetiştiren bütüncül yapılara dönüşmesi ve gençlerin A takıma liyakat temelinde geçişi için hangi standartlar uygulanmalıdır?

Akademi ile altyapının aynı anlamda kullanılmaması gerektiği; akademinin eğitim programı, eğitici niteliği, performans takibi, psikososyal destek ve A takıma geçiş planı olan bütüncül bir sistem olduğu ifade edilmiştir. Eğiticilerin ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kalite ve motivasyon açısından öncelikli görülmüştür. Genç oyuncuların A takıma geçişini engelleyen unsurlar arasında liyakat dışı tercihler, yalnızca eski futbolcu kimliğiyle görev verilmesi ve taraftar sabırsızlığı sayılmıştır. Bölgesel tarama ağlarının kurulması ve farklı coğrafyalardaki yeteneklerin yerinde geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Kamu kaynaklarından yararlanan kulüplere getirilen altyapı ve tesis yükümlülüklerinin sonradan esnetilmemesi gerektiği vurgulanmıştır.

Öne Çıkan Öneriler:

- Eğitici lisansı ve ücret standardı oluşturulmalıdır.
- Her oyuncu için gelişim planı ve A takıma geçiş göstergeleri belirlenmelidir.
- Bölgesel tarama ağı kurulmalı; liyakat ve fırsat eşitliği güvence altına alınmalıdır.
- Altyapı yükümlülükleri gerçekçi, ölçülebilir ve takip edilebilir olmalıdır.

7. Veri Yönetimi, Kurumsal Hafıza ve Federasyonun Rolü

Soru: Kulüplerde veri sürekliliği nasıl korunmalı; TFF ve Kulüpler Birliği standart, eğitim, denetim ve yaptırım süreçlerinde nasıl konumlanmalıdır?

Scout verilerinin sportif direktöre, teknik heyete ve mali yönetime uzanan tanımlı bir karar zinciri içinde işlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Yönetici veya teknik kadro değiştiğinde, oyuncu izleme, sağlık, performans ve sözleşme bilgilerinin kişilerle birlikte kaybolması kurumsal kayıp yaratmaktadır. Bu veriler kulübün mülkiyetinde, yetkilendirilmiş ve güvenli bir sistemde tutulmalıdır.

Kulüplerin kendi kendini denetlemekte zorlandığı koşullarda TFF'nin eğitim, standart belirleme, yönlendirme, denetim ve yaptırım işlevlerinin güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kulüpler Birliği yapısının yeniden değerlendirilmesi ve bağımsız uzmanların karar süreçlerinde etkili olması önerilmiştir. Avrupa modellerinin doğrudan kopyalanması yerine, disiplinli uygulama kültürünün Türkiye'nin kulüp yapıları ve ekonomik gerçekleriyle uyarlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Oturumun Ortak Sonucu: Sportif başarı ile ekonomik sürdürülebilirliğin ayrı hedefler olmadığı, yönetim, transfer, akademi, veri ve finansın aynı stratejik çerçevede buluşturulması gerektiğidir.

Öne Çıkan Öneriler:

- İlk 90 günde ortak veri envanteri, denetim standardı ve kurumsal devir-teslim protokolü hazırlanmalıdır.
- 3-12 ay içinde lisans süreçleri denetim bulguları, bütçe disiplini ve akademi ölçütleriyle bütünleştirilmelidir.
- Bir yıl ve sonrasında kulüplerin yönetişim, mali sürdürülebilirlik, akademi ve veri performansı karşılaştırmalı olarak yayımlanmalıdır.

MASA - 3:

FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TRANSFER EKONOMİSİ VE REKABETÇİ DENGE

KATILIMCILAR

- **MODERATÖR:** Tuğrul Akşar - Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi (FESAM) – Futbol Ekonomi
- Raportör**:** Arda Müftüoğlu - Yeditepe Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği

OTURUM KONUKLARI

- Nihat Bostan - MUBESYOM Mezunlar Derneği
- Dr. Bora Yargıç - Gedik Üniversitesi (FESAM) Uzmanı
- Emir Güney - Kadir Has Üniversitesi
- Tolga Genç - İzmir Ekonomi Üniversitesi (FESAM) Uzmanı
- Kenan Başaran - (FESAM) Uzmanı

I- YÖNETİCİ ÖZETİ VE TEMEL ÇIKTILARA İLİŞKİN ÖZET RAPOR

Giriş

Son yıllarda gelirlerin artmasına karşın yükselen borç yükü, yüksek transfer harcamaları ve kur riski gibi nedenlerle Türk futbolu ciddi bir finansal krizle karşı karşıya kalmıştır. Bu rapor, Türk futbolunu kronikleşen finansal darboğazdan kurtarmayı ve yapısal bir dönüşüm haritası sunmayı amaçlamaktadır.

Temel Konularda Sorun Teşhisi (Saptamalar)

1. **Finansal Sürdürülebilirlik ve Yüksek Borçlanma:** Kısa vadeli başarılara odaklanılması, birikimli borç stokunu ve özkaynak açıklarını sürdürülemez seviyelere taşımıştır.
2. **Transfer Ekonomisinde Verimsizlik:** Yaşlı, yüksek maliyetli ve bonservissiz sanılan fakat imza parası yüksek yabancı oyunculara yönelim nakit akışını bozmaktadır.
3. **Dengesiz Rekabet ve Eşitsizlik Ekonomisi:** Büyük kulüpler ile Anadolu kulüpleri arasındaki gelir uçurumu sahadaki adil rekabet dengesini bozmaktadır.
4. **Altyapı Yetersizliği:** Özkaynak düzenine ayrılan bütçe yetersizdir; bu durum dışarıya bağımlılığı artırmaktadır.
5. **Kur Riski ve Finansal Mühendislik Eksikliği:** Gelirlerin TL, giderlerin döviz cinsinden olması kulüpleri kur dalgalanmalarına karşı korumasız bırakmaktadır.
6. **Mali Denetim Yetersizliği:** TFF Finansal Fair Play ve Lisans Kurallarının tavizsiz uygulanamaması denetim mekanizmasını zayıflatmaktadır.
7. **Yönetimsel Sorumluluk ve Liyakat Sorunu:** Yöneticilerin yarattıkları borçlardan şahsen sorumlu tutulmaması, disiplinsiz harcamaları teşvik etmektedir.

8. **Yayın ve Ticari Gelirlerin Gerilemesi:** Ligin marka değerinin düşmesi nedeniyle ihale bedelleri reel ve nominal olarak kayba uğramıştır.
9. **Kısa Vadeli Sportif Başarı Baskısı:** Taraftar ve medya baskısı altında günü kurtaran transfer politikaları tercih edilmektedir.
10. **Tesisleşme Gelirlerinin İşletilememesi:** Stadyum ve tesislerin gelir yaratma potansiyelinin düşük kalması.
11. **Gelir Yönetimi Yersizliği:** Üretim ekonomisi yerine yüksek maliyetli ithalata dayalı tüketim ekonomisinin hâkim kılınması.
12. **Popülist Söylemler:** Sadece şampiyonluğun başarı olarak görüldüğü iklimde bütçelerin üzerinde harcama yapılması.
13. **Gelecek Yönetimlere Borç Devri:** Kısa vadeli başarı peşinde koşanların devasa mali yükleri arkalarından gelenlere devretmesi.
14. **Gerçekçi Olmayan Bütçe:** Sürdürülebilir gelir kapasitesiyle bağdaşmayan spekülatif hedefler doğrultusunda bütçe hazırlanması.
15. **Altyapı Düzeninin Yetersizliği:** Tüketen yapı yüzünden altyapı yatırımlarının ikincil plana atılması.
16. **Yayın Gelirlerinde Gerileme:** Gelirlerdeki düşüş ve kur baskısına rağmen harcama kalıplarının değiştirilmemesi kulüpleri iflas eşiğine getirmiştir.
17. **Yöneticilerin Mali Sorumluluk Eksiği:** Hatalı kararların kişisel bir mali sorumluluk taşımaması borçlanmayı kolaylaştırır.
18. **Sürdürülemez Transfer ve Maaş Yükü:** Yaşlı ve yüksek maaşlı yabancı oyuncu modelinin nakit akışını felç etmesi.
19. **Siyasetin Futbola Etkisi:** Siyasetin idari yapı, genel kurul süreçleri ve kulüp yönetimlerinde belirgin şekilde hissedilmesi.
20. **Spor Kulüpleri Yasası'nın uygulanmaması:** 7405 sayılı Kanun'un eksiksiz ve tarafsız biçimde hayata geçirilememesi nedeniyle yaşanan finansal zafiyetler.

Yapısal Çözüm Önerileri

1. **Tüketimden Üretim Ekonomisine Geçiş:** Altyapı odaklı, yetenek geliştiren ve oyuncu ihraç eden modele geçilmelidir.
2. **Denk Bütçe İlkesinin Zorunlu Kılınması:** Harcamaların garanti edilmiş gelirleri aşmaması yasal zorunluluk olmalıdır.
3. **Başarı Kriterlerinin Yeniden Tanımlanması:** İkinciliğin, üçüncülüğün ve finansal sürdürülebilirliğin de başarı olarak kabul edilmesi.
4. **Gerçekçi Bütçeleme:** Bütçelerin hayali beklentilerle değil, mevcut reel gelir kapasitesine uygun hazırlanması.
5. **Sistematik Altyapı İş Birlikleri:** Üst lig kulüplerinin alt lig kulüpleriyle pilot takım ilişkileri geliştirmesi.

6. **Yöneticilere Kişisel Sorumluluk:** Yönetim kurulunun bütçe aşımlarından ve usulsüz borçlanmalardan şahsen sorumlu tutulması.
7. **Veri Odaklı Transfer:** Süreçlerin kişisel menajer ilişkilerinden çıkarılarak scouting sistemleriyle yürütülmesi.
8. **Gelir Dağılımının Adilleştirilmesi:** Havuz gelirlerinin rekabetçi dengeyi koruyacak şekilde daha dengeli dağıtılması.
9. **Sıkı Lisanslama ve Yaptırım:** Kriterleri karşılayamayan kulüplere puan silme ve transfer engeli yaptırımlarının tavizsiz uygulanması.
10. **Şeffaf Kurumsal Yönetişim Standardı:** Uluslararası akredite kuruluşlarca düzenlenen denetim raporlarının kamuoyuna açıklanması.
11. **Sürdürülebilir Borç Yapılandırması:** Şartları ihlal eden kulüplere yaptırım uygulanması.
12. **Gençlik Gelişim ve Akademi Fonu:** Transfer harcamalarından kesilecek belirli bir yüzdenin doğrudan akademiye aktarılması.
13. **Yerli Yetenek İhracatı Teşvikleri:** Altyapıdan yetişen oyuncu satış gelirlerinin ek harcama marjı olarak tanınması.
14. **Hedge ve TL Bazlı Sözleşme Rejimi:** İç piyasada sözleşmelerin TL bazlı, yabancılarda ise kur sabitlemesiyle yapılması.
15. **Marka Değeri ve Uluslararası Pazarlama:** Süper Lig'in yurt dışı yayın haklarının pazarlanması için profesyonel bir şirketin kurulması.
16. **Stratejik Kulüp Planlaması Zorunluluğu:** Kulüplere en az 3-5 yıllık plan sunma zorunluluğu getirilmesi.
17. **Çok Amaçlı Stadyum Yönetimi:** Stadyumların 365 gün gelir üreten ticari merkezler haline getirilmesi.
18. **Yargı Sisteminde Bağımsızlık ve Dijital Şeffaflık:** Hakem atamalarında yapay zekâ desteğine geçilmesi, MHK ve Tahkim'in bağımsızlaştırılması.
19. **Yabancı/Yerli Oyuncu Değer Zinciri:** Sahada genç yerli oyuncu oynatan kulüplere doğrudan maddi prim sağlayan sistem kurulması.
20. **TFF Dijital Dönüşüm ve Şeffaflık Portalı:** TFF DataLab analitik merkezinin, şeffaflık panellerinin ve eğitim kütüphanesinin tek dijital ekosistemde birleştirilmesi.

II- STRATEJİK AKSİYONLAR VE DETAYLI RAPOR İÇERİĞİ

- **Stratejik Aksiyon 1 (Üst Mali Kurul):** Süper Lig'i mali açıdan sıkı bir disipline kavuşturacak, siyasetten bağımsız, finansör ve ekonomistlerden oluşan bağımsız bir Üst Mali Kurul kurulmalıdır.
- **Stratejik Aksiyon 2 (Süper Lig A.Ş.):** Mülkiyeti kulüplere eşit paylaştırılmış, yayın ihaleleri ve yeni gelir kaynaklarını yönetecek bir şirket kurulmalıdır.
- **Stratejik Aksiyon 3 (Süper Lig Yönetimi):** TFF ve UEFA ile ilişkileri yürütecek, fikstürü planlayacak bağımsız bir idari yönetim kurulmalıdır.

- **Stratejik Aksiyon 4 (Futbol Hukuk Kurulu):** Bünyesinde Tahkim, MHK ve PFDK'yı barındıracak, atama ve disiplin süreçlerini bağımsız yürütecek hukuki yapı kurulmalıdır.
- **Stratejik Aksiyon 5 (Sosyal Güvenlik Kurulu):** Doğrudan FIFPRO'ya bağlı, futbolcuların sağlık, emeklilik ve sigorta fonu haklarını koruyan kurul oluşturulmalıdır.

KONU BAŞLIKLARININ AYRINTILI ANALİZİ

1. Mali Kriz, Borç Sarmalı ve Yayın Gelirlerinin Çöküşü

- **Tüketim Ekonomisi:** Kulüp başkanları görevi ticari avantaj için kullanabilmektedir. İthalata dayalı yapı mali krizi körüklemektedir. Çözüm, yetenek ihracatına dayalı modele geçmektir.
- **Üretim ve Altyapı:** Kaliteli ekipman ve doğru yatırımlarla yetiştirilen sporcular ekonomik değere dönüştürülmelidir.
- **Borçlanma ve Planlama:** Kontrolsüz harcamalar borçları artırmaktadır. Normalde iflas edecek yapılar, dört büyük kulüpte farklı işletilmektedir. Bütçeler öngörülebilir gelirlere göre yapılmalıdır.
- **Uzun Vadeli Altyapı:** Büyük kulüpler alt liglerde pilot kulüpler belirleyerek yetenek ağı kurmalıdır.
- **Gelir Değil Harcama Sorunu:** Esas problem harcamaların kontrol edilememesidir. Popülist söylemler ve taraftar baskısı bu harcamaları beslemekte, yönetimler mali yükü sonrakilere devretmektedir.
- **Şampiyonluk Odaklı Yönetim:** Tek hedefin şampiyonluk olması finansal yıkımı tetikler; ikincilik ve üçüncülük de başarı sayılmalıdır.
- **Yayın Gelirlerinin Düşüşü:** Sahalardaki şiddet, adaletsizlik algısı insanları futboldan uzaklaştırmıştır. Yayın gelirlerinin payı geçmişte %52 iken günümüzde %14,3'e gerilemiştir.
- **Dijital Yayıncılık:** Tek bir yayıncı kuruluşuna bağımlı kalınmamalı, internet tabanlı dijital platformlara ve alternatif pazarlara açılım sağlanmalıdır.
- **UEFA Gelirleri ve Avrupa Kupaları:** Türkiye'de UEFA gelirlerinin payı %7 iken, karşılaştırılan ülkelerde (Portekiz, Belçika, Hollanda vb.) %17 civarındadır. Kulüplerin Avrupa'ya kadro planlamasını tamamlamadan başlaması ve erken elenmesi bu gelirleri sınırlamaktadır.

2. Finansal Sürdürülebilirlik, Financial Fair Play ve Kurumsal Yönetişim

- **UEFA FFP Sisteminin Dönüşümü:** UEFA'nın 10. yıl raporunda, söz konusu on yıllık dönemde borçlarını artıran tek ülkenin Türkiye olduğu ifade edilmiştir.
- **Yayın Gelirlerindeki Fark:** Türkiye'de birinci ile sonuncu arasında 3,5 kat gelir farkı varken Premier Lig'de bu oran 1,8-1,9 kattır. Fark azaltılmalıdır.
- **Futbolun Kendini Finanse Edememesi:** Kulüpler futbol dışı (Trabzonspor termik santral, Galatasaray arsa) yatırımlarla kâr açıklasa da bu durum sürdürülebilir değildir.
- **Kuralların Uygulanmaması:** Kriterler formalite olarak uygulanmaktadır. Regülatörlerin tam görev yapamaması, siyaset ve taraftar baskısı kontrolünü zayıflatmaktadır.

- **Şirketleşme tek başına çözüm değildir:** Asıl ihtiyaç hesap verebilir, şeffaf bir yönetişim yapısının kurulmasıdır.
- **Bağımsız Mali Üst Kurul ve Puan Temelli Ödül-Ceza:** Kurallara uyum ve iyi yönetim performansı puan üzerinden ödüllendirilmeli veya cezalandırılmalı; bu puanlar doğrudan lig tablosuna yansımalıdır.

3. Sermaye, Kaynak Tahsisi ve Transfer Ekonomisi

- **Bedelli Sermaye Artırımları:** Dört büyük kulübün sürekli sermaye artırımı yapması SPK mevzuatı açısından eşitsizlik yaratmaktadır. Bu kaynaklar borç kapatmak yerine cari zararın finansmanına ve yeniden transfere harcanmaktadır.
- **Bankalar Birliği Sonrası:** Yapılandırmanın ardından kulüpler farklı yöntemlerle yeniden borçlanmıştır.
- **Transfer Dengesi ve Oyuncu Yaşı:** Portekiz ve İskandinav ülkeleri oyuncuları genç yaşta alıp (22-23 yaş) pozitif transfer dengesi kurarken, Türkiye oyuncuları ortalama 25,3 yaşında alıp 27 yaşında elden çıkarmakta ve negatif denge üretmektedir.
- **Sözleşme Yönetimi:** Türkiye'de ayrılan oyuncuların %56,4'ü bedelsiz/serbest transferle ayrılmaktadır (Danimarka'da bu oran %33).
- **Maaş Yükü ve Net Özkaynak:** Kulüplerin maaş giderleri karşılaştırılan ülke gruplarının 1,4 katına (605 milyon avro) ulaşmıştır. Net özkaynak ise -275 milyon avro ile negatiftir. Problemin özü altyapıda değil, üst yapıda genç oyuncuya süre verilmemesidir. Göztepe'nin 10 yıllık akademi ve tesisleşme planı olumlu bir örnek olarak gösterilmiştir.

4. Rekabetçi Denge ve Gelir Dağılımındaki Dengesizlik

- **Geçmiş Şampiyonluk Primleri:** Toplam havuz gelirlerinin %11'i geçmiş şampiyonluk primi olarak belirli kulüplere dağıtılmakta ve kümülatif rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.
- **Gelir Uçurumu:** Dört büyük kulüp toplam gelirlerin %45'ini alırken, kalan 14 kulüp %55'ini paylaşmaktadır. İstanbul kulüplerinin ligi domine etmesi izlenebilirliği düşürmektedir. Havuz gelirlerinde eşit payın ağırlığı artırılmalıdır.
- **TFF-SPK Koordinasyonu:** Mali açıdan zayıflamış halka açık şirketlerin borsadaki statüsü SPK ile koordineli denetlenmelidir.

ZAMAN PLANLAMALI AKSİYON SETİ (10 MADDE)

#	Aksiyon Maddesi	Zaman Dilimi
1	Bütçe limiti aşımı yapan kulüplere geçici transfer yasağı ve kadro dondurma yaptırımı uygulanması	Acil Vadeli (0 - 3 Ay)
2	TFF Lisans Kurulu'nun tam bağımsız yapısının kurulması ve denetim standartlarının güncellenmesi	Acil Vadeli (0 - 3 Ay)
3	Tüm kulüpler için harcama limitlerinin ve mali tabloların şeffaf şekilde kamuoyuna ilanı	Acil Vadeli (0 - 3 Ay)
4	Yerli oyuncu sözleşmelerinde TL cinsinden işlem yapma zorunluluğunun	Orta Vadeli (3 -

	getirilmesi	12 Ay)
5	Süper Lig ve 1. Lig kulüpleri için zorunlu Akademi Minimum Standartları Direktifi'nin yürürlüğe girmesi	Orta Vadeli (3 - 12 Ay)
6	Naklen yayın gelir dağılım kriterlerinin rekabetçi dengeyi gözeterek yeniden yapılandırılması	Orta Vadeli (3 - 12 Ay)
7	Yöneticilerin borçlanmadan şahsen sorumlu tutulmasına ilişkin denetim altyapısının tamamlanması	Orta Vadeli (3 - 12 Ay)
8	Kulüplerin toplam borç yükünün uzun vadeli ve sürdürülebilir faiz oranlarıyla yapılandırılması	Uzun Vadeli (1 - 3 Yıl)
9	Türk futbolunun uluslararası yayın ve sponsorluk pazarlaması için özerk "Süper Lig A.Ş." yapısının kurulması	Uzun Vadeli (1 - 3 Yıl)
10	Özkaynak düzeninden yetişen oyuncuların Avrupa liglerine ihracını hedefleyen ulusal futbol akıl modelinin tesisi	Uzun Vadeli (1 - 3 Yıl)

MASA - 4

TÜRK FUTBOLU TEKNİK ANALİZİ

KATILIMCILAR

- **MODERATÖR:** Prof. Dr. Sinan Bozkurt - Marmara Üniversitesi
- Raportör: Büşra Gamze Sabancı - Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (Yüksek Lisans)
- **OTURUM KONUKLARI:**
    - Prof. Dr. Ali Onur Cerrah - Eskişehir Teknik Üniversitesi
    - Doç. Dr. Fatih Kayhan - Marmara Üniversitesi
    - Öğr. Gör. Murat Son - Kocaeli Üniversitesi
    - Ceyhun Müderrisoğlu - Antrenör
    - İbrahim Erdoğdu - MUBESYOM Mezunlar Derneği

KONU BAŞLIKLARI

1. Türk futbolunda "ekol" eksikliği ve rekabet sorunları raporu

Çalıştay kayıtlarından elde edilen verilere göre, Türk futbolunun uluslararası düzeydeki rekabet sorunlarının temelinde yapısal bir "ekol" (sistem ve oyun felsefesi) eksikliği yatmaktadır. Bu kapsamdaki temel sorunlar ve çözüm yaklaşımları şu başlıklar altında özetlenmiştir:

- **Ulusal Müfredat ve Kulüp Oyun Felsefesi:** Almanya, Fransa, İspanya, İngiltere, Portekiz gibi ülkelerin sürdürülebilir başarılarının temelinde yatan ulusal futbol ekolleri Türkiye'de kurumsallaşamamıştır. Türk futbolunda tabandan tavana uygulanan bir "ulusal futbol müfredatı" bulunmamaktadır. Sistematik bir yapı için her kulübün kendine has, değişmez bir oyun felsefesi inşa etmesi gerekmektedir. Kulüplerin oyun sisteminin, kamuoyu baskısı, taraftar ve ekonomik koşullar gibi bireysel inisiyatiflerden bağımsız olarak, teknik çalıştırıcı değişikliğine bağlı kalmaksızın sportif direktör, sportif gelişim ve akademi direktörü gibi kulüp mekanizmaları tarafından sürdürülebilir şekilde belirlenmesi ve denetlenmesi şarttır.
- **Uzun Vadeli Planlama Vizyonu:** Bir futbol ekolü yaratmak, kısa vadeli skorlarla elde edilebilecek bir sonuç değildir. Almanya ve Fransa örneklerinde görüldüğü üzere, bu süreç on yıllara yayılan istikrarlı bir vizyon gerektirir. Kısa vadeli başarı beklentileri, küresel rekabete uygun bir sistem inşasının önündeki en büyük engellerden biridir.
- **Kurumlar Arası Koordinasyon:** Sporcu yetiştirme süreci sadece kulüplerin değil, başta üniversiteler olmak üzere TFF, MEB ve diğer paydaşların iş birliği ile eğitim politikalarının bir parçası olmalıdır. Uluslararası standartlarda oyuncu yetiştirebilmek için sportif eğitim ile akademik eğitimin entegre edilmesi şarttır.
- **Sürdürülebilir Kimlik ve Hafıza Sorunu:** Türk futbolunda kulüpler ve milli takımlar düzeyinde nesilden nesile aktarılan, kurumsal bir hafızaya dayalı sürdürülebilir bir oyun kimliğinin (ekol) bulunmaması rekabet gücünü engellemektedir.

- **Yönetimsel İstikrarsızlık ve Sıfırdan Düzen:** Kulüplerin ve federasyonun her yönetim veya teknik heyet değişiminde mevcut sistemi reddederek sıfırdan farklı yapılara yönelmesi, taktiksel ve mali açıdan ciddi bir israfa yol açmaktadır.
- **Kaos Futbolu ve Bireysellik:** Uluslararası elit liglerde oyun, alan parselasyonu, geçiş stratejileri ve veri destekli sistemlerle kurgulanırken, Türkiye'de anlık reaksiyonlara, fiziksel mücadeleye ve duygusal motivasyona dayalı bir kaos futbolu hakimdir.
- **Yüksek Maliyetli Yaşlı Yabancı Sarmalı:** Taraftar baskısını dindirmek ve günü kurtarmak adına kariyeri düşüşte olan büyük, yaşlı yabancı oyunculara yüksek maaşlar ödenmesi, bonservis döngüsünü sıfırlamakta ve kulüpleri borç sarmalına itmektedir.
- **TFF Denetim Rolü:** TFF'nin kulüpler üzerindeki finansal ve idari yaptırım gücü ile uzun vadeli vizyon belirleme kapasitesi küresel rekabet ortamında yetersiz kalmaktadır.

Sonuç ve Temel Bulgular:
Bu rapor kapsamında incelenen parametreler, Türk futbolunun küresel rekabet ortamında maruz kaldığı yapısal, taktiksel, idari ve mali krizlerin temelinde sistemsel bir "ekol" ve kurumsal hafıza eksikliği yattığını ortaya koymaktadır. Gelişmiş futbol endüstrilerine sahip ülkelerin sürdürülebilir başarı modelleri incelendiğinde, başarının tesadüfi dinamiklerden ziyade tabandan tavana yayılan ulusal müfredatlara, makro düzeyde kurumlar arası koordinasyona ve mikro düzeyde kulüplerin entegre felsefi yapılarına dayandığı görülmektedir. Türk futbolunun mevcut ekosistemi ise makro planlamadan uzak, günübirlik popülist yaklaşımların ve bireysel inisiyatiflerin güdümündedir. Raporun bulguları doğrultusunda elde edilen temel sonuçlar şu şekildedir:

- **Taktiksel ve Kimliksel Regresyon:** Futbolun bilimsel, veri destekli ve alan parselasyonuna dayalı bir stratejik oyun haline geldiği modern elit liglerin aksine; Türkiye'de "kaos futbolu" olarak adlandırılan, duygu ve reaksiyon odaklı bir oyun anlayışının benimsenmesi, takımların uluslararası arenadaki taktiksel rekabet gücünü zayıflatmaktadır.
- **İdari Devre Mülk Anlayışı ve Mali İsraf:** Kulüp ve federasyon düzeyindeki yönetimsel istikrarsızlıklar, sürdürülebilir bir kurumsal hafızanın inşasını engellemektedir. Her teknik heyet ve yönetim değişiminde sistemin reddedilerek yapıların silinip baştan kurgulanması, kulüpleri "yüksek maliyetli yaşlı yabancı oyuncu" sarmalına itmekte ve finansal sürdürülebilirliği ortadan kaldırmaktadır.
- **Kurumsal Entegrasyon Eksikliği:** Sporcu yetiştirme süreçlerinin TFF, MEB ve üniversiteler gibi stratejik paydaşlar arasında akademik ve sportif bir bütünlükle ele alınamaması, uluslararası standartlarda elit atlet üretimini engellemektedir. TFF'nin ise kulüpler üzerindeki finansal ve idari denetim mekanizmalarını statükoyu korumak yerine yapısal dönüşümü tetikleyecek bir yaptırım gücüyle kullanamadığı müşahede edilmiştir.

Stratejik Öneriler ve Çözüm Arayışı:
Türk futbolunun yapısal krizden çıkışı, ancak teknik direktörlerin inisiyatifinden bağımsız kulüp mekanizmaları (sportif direktörlük ve akademi başkanlıkları gibi) eliyle yürütülen sürdürülebilir bir oyun felsefesinin kurumsallaştırılmasıyla mümkündür. TFF öncülüğünde hazırlanacak bütünsel bir "Ulusal Futbol Müfredatı" yasal bir zorunluluk haline getirilmeli; sportif başarı ile akademik eğitimi birleştiren kamu politikaları ivedilikle hayata geçirilmelidir. Nihai olarak Türk futbolu, popülist transfer politikalarından, kısa vadeli skor baskısından ve finansal tüketim modelinden sıyrılarak, üretim tabanlı ve stratejik vizyon odaklı modern bir endüstriyel dönüşümü

gerçekleştirmek zorundadır. Aksi takdirde, küresel futbol ekonomisi ve rekabet indeksindeki irtifa kaybının kronikleşerek devam etmesi kaçınılmazdır.

2. Futbol Altyapılarında "Yetiştirici - Yarışmacı" Dönüşüm Modeli Raporu

Çalıştay kayıtlarından elde edilen veriler ışığında, Türk futbolunda altyapıdan A takıma geçiş sürecindeki yetiştirici kimlikten yarışmacı kimliğe dönüşüm, yapısal ve eğitimsel bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu geçiş sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için belirlenen temel bulgular şunlardır:

- **Yapısal Kriterler ve Aşağıdan Yukarıya (Tümevarım) Sistem İnşası:** Yetiştirici yapıdan yarışmacı yapıya geçişin, yukarıdan aşağıya (A takımdan altyapıya) değil, tabandan tavana doğru planlanması gerekmektedir. Sistemdeki en büyük eksiklik "kriter belirliliği" sorunudur. Sporcuların hangi aşamalardan geçerek yarışmacı seviyesine ulaşacağının standartları ulusal ve kulüp bazlı metriklerle netleştirilmelidir.
- **Kritik Yaş Evresi (6-9 Yaş) ve Becerinin Merkeze Alınması:** Yarışmacı zihniyetin çocuklara çok erken yaşlarda dayatılması, gelişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Özellikle 6-9 yaş aralığındaki dönemde, skora veya fiziksel güce dayalı bir oyun yerine tamamen beceri odaklı eğitim tercih edilmelidir. Rondo (top kapma/dar alan oyunları) ve pas çalışmaları merkeze alınarak, sporcunun saha içi karar verme yetisi ve bireysel farkındalığı artırılmalıdır.
- **Kurumsal İstikrar ve Özkaynak Yatırımı:** Yetiştirici sürecin yarışmacı bir başarıya dönüşebilmesi insan kaynakları yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Kulüplerin, günübirlik sportif sonuçlardan etkilenmeden altyapı antrenörleri ile uzun vadeli ve istikrarlı sözleşmeler yapması gerekmektedir. Kulüp yöneticilerinin altyapı işleyişine ve antrenör kararlarına doğrudan müdahale etmesinin önüne geçilmesi kritik bir husustur. Yabancı transferine veya dışarıdan hazır oyuncu alımına dayalı yapı yerine, kendi bünyesinde yetişen yerli genç kadro sistemine (öz kaynağa) stratejik yatırım yapılmalıdır. Bu dönüşüm süreci, net kriterlerle destek ve denetimin, doğru yaşta doğru pedagojik antrenmanların uygulandığı ve antrenör istikrarının sağlandığı kurumsal bir yapı ile mümkün olabilecektir.
- **A Takıma Geçiş Uçurumu:** U19 seviyesinden çıkan yetenekli oyuncuların A takımın fiziksel ve taktiksel sertliğine uyum sağlamasını kolaylaştıracak rezerv lig veya pilot takım (B takım) organizasyonları istikrarlı yönetilememektedir.
- **Eğitmen Formasyonu ve Finansal Güvence Sorunu:** Altyapı antrenörlerinin asgari ücret seviyesindeki maaşlar yerine, yetiştirici niteliklerine uygun, finansal güvence barındıran uzun vadeli sözleşmelerle çalıştırılması yapısal bir zorunluluktur. Altyapı antrenörlerinin pedagojik eğitimin gerektiği sürede bu eğitimlerini tamamlamaları bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yetiştirici antrenörlük ile yarışmacı (U19 ve üstü) antrenörlük lisans kategorilerinin oluşturulması da değerlendirilebilir.
- **Sportif Direktörlükte Güvence Eksikliği:** Sportif direktörlük müessesesinin korumasının zayıf olması, kulüp yöneticilerinin altyapı işleyişine ve antrenör kararlarına doğrudan müdahale etmesine zemin hazırlamaktadır.
- **Teşvik Modeli:** Yabancı sınırı gibi kısıtlamalar yerine, kendi altyapısından yetişmiş oyuncuların sahada yer aldığı performansa göre kulüplere ödül dağıtan bir "Havuz Teşvik Sistemi" kurulmalıdır.

Sonuç ve Yapısal Reformlar:
Bu rapor, futbol altyapılarında yetiştirici yapıdan yarışmacı faza geçişin ancak tabandan tavana doğru kurgulanan tümevarımcı bir sistem inşasıyla mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut yapının en temel çıkmazı, standartlaştırılmış ulusal ve kulüp bazlı kriter ve metriklerin eksikliğidir. Bu doğrultuda sürdürülebilir bir ekosistem için şu yapısal reformların hayata geçirilmesi zorunludur:

- **Pedagojik ve Beceri Odaklı Erken Evre Planlaması:** 6-9 yaş kritik döneminde skor ve fiziksel güç odaklı yarışmacı baskısı sonlandırılmalı; rondo ve dar alan oyunları merkezli, bireysel farkındalık ile saha içi karar verme yetisini geliştiren beceri odaklı eğitim modelleri uygulanmalıdır.
- **İdari Özerklik ve İnsan Kaynakları İstikrarı:** Günübirlik sportif sonuçların akademilere müdahalesini engellemek adına Sportif Direktörlük vb. yapılar yasal güvenceye kavuşturulmalıdır. Altyapı antrenörlerinin asgari ücret odaklı finansal kırılganlığı ortadan kaldırılmalı, liyakate uygun ve finansal güvence barındıran uzun vadeli sözleşmeler yapısal bir zorunluluk olarak uygulanmalıdır.
- **Geçiş Uçurumunun Kapatılması:** U19 seviyesinden profesyonel seviyeye geçişteki adaptasyon krizini ve taktiksel/fiziksel sertlik uyumsuzluğunu aşmak adına, pilot takım (B takım) veya rezerv lig organizasyonları sürdürülebilir bir idari yapıyla kurumsallaştırılmalıdır.
- **Teşvik Modelinde Regülasyon Dönüşümü:** Yabancı sınırı gibi kısıtlayıcı/yasakçı politikalar yerine, öz kaynağa stratejik yatırımı teşvik eden, kendi akademisinden yetişen oyunculara süre veren kulüpleri ödüllendiren "Havuz Teşvik Sistemi" kurulmalıdır.

Özetle, Türk futbol altyapılarının makro düzeyde rekabetçi ve finansal açıdan bağımsız bir kimlik kazanması, denetlenebilir nesnel kriterlerin belirlendiği, doğru yaşta doğru pedagojik antrenmanların uygulandığı ve eğitmen istikrarının sağlandığı kurumsal ve özerk bir öz kaynak modeliyle mümkündür.

3. Futbol Altyapılarında Temel Teknik Yetiştirme Sorunları Raporu

Türk futbol altyapılarında verilen temel teknik eğitim, pedagojik, kurumsal ve fiziksel yetersizlikler nedeniyle uluslararası standartların gerisinde kalmaktadır. Bu alandaki temel sorunlar ve çözüm ihtiyaçları şu başlıklar altında toplanmıştır:

- **Pedagojik Sistem ve Öğretim Metodolojisi:** Altyapılarda temel eğitim süreçleri yeterince bilimsel bir zeminde tartışılmamaktadır. "Teknik antrenman" ile "futbol antrenmanı" kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Çocukların erken yaşlarda kendi vücut mekaniklerini ve motor becerilerini keşfetmelerine olanak tanıyan özgürlükçü bir pedagojik sistem kurulamamıştır. Antrenörlerin öğretim yöntemlerindeki tutarsızlıklar, oyuncuların temel teknik kapasitelerinin tam ve doğru gelişmesini engellemektedir.
- **Antrenör Yeterliliği ve Kurumsal Denetim:** TFF temel eğitim aşamasında görev alan antrenörlerin bu yaş gruplarına yönelik spesifik deneyim ve uzmanlık eksikliği dikkat çekmektedir. Bu sorunun çözümü için antrenör ve kulüp denetimlerinde Türkiye Futbol Federasyonu'nun daha aktif rol alması, TFF ve üniversite iş birliği ile eğitim prosedürlerinin uluslararası standartlara göre güncellenmesi, destek ve denetim mekanizmalarının artırılması gerektiği vurgulanmaktadır.

- **Tesisleşme ve Fiziksel İmkansızlıklar:** Ne kadar doğru bir müfredat planlanırsa planlansın, fiziksel şartların yetersizliği eğitimin kalitesini doğrudan düşürmektedir. Altyapı kulüplerinin yaşadığı saha ve tesis sorunları, nitelikli bir temel teknik eğitimin verilmesinin önündeki somut engellerden biridir.
- **Model Arayışı:** Temel eğitimdeki eksikliklerin kökeninde yatan en büyük makro sorun, "ülkenin bir futbol ekolüne sahip olmaması" olarak işaretlenmiştir. Ajax ve çeşitli Belçika kulüplerinin modelleri incelendiğinde, tek ve merkezi bir ekol mü, yoksa kulüp farklılıkları barındıran alt ekoller mi oluşturulması gerektiği tartışılmaktadır. Hangi model seçilirse seçilsin, sistemin sürdürülebilirliğinin net yönetmeliklerle güvence altına alınması gerekmektedir.
- **Bütünsel Spor Eğitimi Eksikliği:** Alt yaş gruplarında oyunculara sadece geleneksel fiziksel idmanlar yaptırılmakta; spor psikolojisi, beslenme uzmanlığı, uyku koçluğu ve mental dayanıklılık (resilience) eğitimleri tamamen göz ardı edilmektedir.
- **Kronolojik ve Biyolojik Yaş Uyuşmazlığı:** Altyapı seçmelerinde genetik yatkınlık, veri analitiği ve biyomekanik testler kullanılmadığı için sadece o anki fiziksel üstünlüğüne bakılarak seçilen çocuklar ilerleyen yaşlarda elit seviyenin teknik hızına ulaşamamaktadır.
- **Oyun Hızı ve Karar Verme Yetersizliği:** Avrupa'daki çağdaş modellerle karşılaştırıldığında yerli oyunculardaki en belirgin eksiklik hem fiziksel aksiyon hızını hem de bilişsel (cognitive) karar verme hızını kapsayan "oyun hızı" düşüklüğüdür.
- **Laboratuvar Analizi Eksikliği:** Eğitim süreçlerinin saha içiyle sınırlı kalması nedeniyle, spor bilimleri fakülteleriyle iş birliği yapılarak yüksek hızlı kameralarla sporcuların koşu ve şut mekanikleri analiz edilememektedir.
- **Merkezi Eğitim ve Bölgesel Yetenek Havuzları:** Temel teknik yetersizliklerin aşılması amacıyla, yeteneklerin doğru tespit edilip ortak veritabanına işleneceği bölgesel TFF Akademileri ve entegre bir merkezi denetim ağı kurulmalıdır.

Akademik ve Stratejik Sonuçlar:
Bu rapor kapsamında yürütülen çok boyutlu analizler, futbol altyapı ekosistemindeki temel teknik yetiştirme sorunlarının ancak yapısal, pedagojik ve bilimsel bir paradigma değişimiyle çözülebileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Mevcut altyapı düzeni, metodolojik tutarsızlıklar, tesis yetersizlikleri ve çağdaş spor bilimlerinin entegrasyon eksikliği nedeniyle küresel elit seviyenin gerisinde kalmaktadır. Elde edilen ampirik ve teorik bulgular ışığında şu sonuçlara varılmıştır:

1. **Pedagojik Metodoloji ve Bilişsel Gelişim Odaklı Eğitim:** Altyapılardaki en temel metodolojik yanılgı, geleneksel "futbol antrenmanı" ile motor becerileri ve vücut mekaniğini merkeze alan "teknik antrenman" kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Erken yaş gruplarında çocukların özgür hareket alanlarını ve kinestetik farkındalıklarını kısıtlamayan, özgürlükçü bir pedagojik sistemin kurulması zorunludur. Eğitim modelleri, yerli oyunculardaki kronik bir sorun olarak gözlemlenen "oyun hızı" eksikliğini giderecek şekilde, durumsal farkındalığı artıran çağdaş simülasyonlarla yeniden yapılandırılmalıdır.
2. **Bilimsel Entegrasyon (Laboratuvar Analizleri ve Biyolojik Yaş Takibi):** Altyapı seçmelerinde ve gelişim süreçlerinde, kronolojik yaş ile biyolojik yaş uyuşmazlığını dengeleyecek veri analitiği, genetik yatkınlık taramaları ve biyomekanik testler temel

parametreler haline getirilmelidir. Ayrıca Spor Bilimleri Fakülteleri ile entegre çalışılmalı; yüksek hızlı kameralar ve hareket analiz laboratuvarları vasıtasıyla sporcuların koşu, pas ve şut mekanikleri kinematik olarak analiz edilmelidir.

3. **Bütünsel Spor Eğitimi ve Makro Yönetim Ağları:** Müfredat programlarına spor psikolojisi, beslenme uzmanlığı, uyku koçluğu ve mental dayanıklılık modülleri dahil edilerek bütünsel bir spor eğitimi yaklaşımı benimsenmelidir. Yeteneklerin doğru tespit edilip ortak bir veritabanına işleneceği bölgesel TFF Akademileri ve entegre bir merkezi denetim ağı ivedilikle kurulmalıdır.

4. **Kurumsal Denetim, Kuramsal İş Birlikleri ve Tesisleşme:** TFF, kulüp ve akademi denetimlerinde daha aktif bir rol üstlenmeli; TFF ve üniversite iş birliği ile antrenör eğitim prosedürleri uluslararası standartlara göre güncellenmelidir. Temel teknik eğitimin önündeki en somut engellerden biri olan saha ve altyapı yetersizlikleri ortadan kaldırılmalı, modern tesisleşme hamleleri fonlanmalıdır.

5. **Makro Ekol Arayışı ve Sürdürülebilirlik:** Ulusal bir futbol ekolünün bulunmayışı en büyük makro problemdir. Ajax veya Belçika kulüp modellerinde olduğu gibi, tek ve merkezi bir ulusal ekolün mü yoksa kulüp dinamiklerine göre esneyebilen alt ekollerin mi benimseneceği netleştirilmelidir. Tercih edilen model hangisi olursa olsun, sistemin sürekliliği katı, bağlayıcı ve net yönetmeliklerle yasal güvence altına alınmalıdır.

Özetle, futbol altyapılarında teknik yetersizliklerin aşılması, bilimi merkeze alan, pedagojik formasyonu yüksek eğitmen kadrolarıyla desteklenen, tesis sorunlarını çözmüş ve ulusal bir ekolün şemsiyesi altında birleşmiş merkezi ve denetlenebilir bir spor yönetimi modeliyle mümkündür.

4. Taktiksel Oyun Format Bütünlüğünün Oluşmaması Nedenleri Raporu

Çalıştay kayıtlarından elde edilen verilere göre, Türk futbol altyapılarında taktiksel oyun formatı bütünlüğünün sağlanamamasının temelinde antrenman metodolojisi, antrenör yeterliliği ve pedagojik yaklaşımlar arasındaki kopukluklar yer almaktadır. Bu sorunun temel nedenleri şu şekilde özetlenmiştir:

- **Antrenman Felsefesi ve Gerçek Oyun Formatı Arasındaki Uyumsuzluk:** Altyapılarda uygulanan teorik antrenman felsefesi ile sahaya yansıyan gerçek maç formatı arasında yapısal bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Eğitim süreçlerinde öğretilen pratiklerin, rekabetçi maç ortamına transfer edilememesi taktiksel bütünlüğün kurulamamasındaki en büyük etkenlerden biridir.

- **Bireysel Gelişimde Kısıtlama:** Taktiksel disiplin, oyuncunun mekanikleşmesi olarak algılanmaktadır. Kayıtlarda, sporcuların çok yönlü gelişimine olanak tanınmadığı ve saha içi karar alma mekanizmalarında oyunculara yeterli özgürlüğün verilmediği eleştirilmektedir. Kendi problemlerini çözme inisiyatifini elinden alınan oyuncu, oyun formatını içselleştirememektedir.

- **Yaş Gruplarına Özgü Antrenman Yaklaşımlarının Eksikliği:** Taktiksel bilişin ve oyun formatının kavratılması, yaş gruplarının zihinsel ve fiziksel kapasitelerine göre kademelendirilmelidir. Tüm yaş gruplarına standart bir şablon dayatılması yerine, yaşa göre farklılaşan ve pedagojik temellere dayanan antrenman yaklaşımlarının uygulanmaması sistem bütünlüğünü bozmaktadır.

- **Antrenör Uzmanlığı ve Dağılım Sorunu:** Taktiksel format algısının temellerinin atıldığı en kritik dönem olan 9-12 yaş grubunda, bu yaş kategorisinde özel uzmanlığı bulunan pedagog-antrenörlerin ayrılmaması ciddi bir zafiyettir. Temel eğitimin deneyimsiz eğitmenlere bırakılması, oyuncuların üst yaş gruplarına geçtiklerinde taktiksel formatları algılama ve uygulama becerilerini doğrudan düşürmektedir.
- **Ulusal Müfredat Yoksunluğu:** Tabandan tavana uzanan standart bir "Ulusal Futbol Müfredatı"nın bulunmaması, kulüplerin ve akademilerin ortak bir taktiksel dil ve kurumsal oyun karakteri inşa etmesini imkânsız kılmaktadır.
- **Ezbere Dayalı Eğitim Sistemi:** Altyapılarda modern pedagojik yaklaşımlardan uzak, ezbere dayalı bir antrenman metodolojisi yürütülmekte, bu durum taktiksel esneklikten ve oyun zekasından uzak oyuncu profilleri yaratmaktadır.
- **Bilişsel Teknoloji Entegrasyonu:** Oyuncuların saha içi tarama (scanning) frekansını ve karar alma hızını artıracak olan sanal gerçeklik (VR) simülasyonları, stroboskopik gözlükler ve ışıklı reaksiyon panelleri idman müfredatlarında yer almamaktadır.
- **Yapay Zekâ ve Veri Odaklı Antrenman Eksikliği:** Antrenman yükleri ve oyuncu performansları AI destekli algoritmalarla analiz edilmediği gibi, antrenörler taktiksel düzeltmeleri anlık veriler yerine salt sezgileriyle yapmaktadır.
- **Akademik Hayat ile Futbol Arasındaki Tercih:** Sporun eğitimin bir parçası olamaması nedeniyle yetenekli çocukların "okul veya futbol" arasında seçim yapmaya zorlanması, analitik düşünme becerisi ve taktiksel algısı zayıf oyuncu grupları doğurmaktadır.

Sonuç (Taktiksel Algı, Bilişsel Performans ve Bütünsel Eğitim Entegrasyonu):
Futbol altyapılarında taktiksel oyun formatı bütünlüğünün sağlanamamasının temelinde felsefi, pedagojik ve teknolojik bir sistem krizi yattığı görülmektedir. Elde edilen ampirik ve kavramsal bulgular doğrultusunda şu akademik ve stratejik sonuçlara varılmıştır:

- **Uygulamalı Taktik Transferi ve Otonom Oyuncu Profili:** Taktiksel disiplini sporcunun yaratıcılığını baskılayan bir şablon dayatması olarak uygulamak yerine; oyuncuların çok yönlü gelişimini destekleyen, saha içi karar alma mekanizmalarında inisiyatif almalarına olanak tanıyan ve kendi problemlerini çözme özgürlüğü sunan otonom bir model inşa edilmelidir. Taktiksel formatların sporcu tarafından içselleştirilmesi, ezberci kalıplarla değil, bu özgürlükçü pedagojik zeminle mümkündür.
- **Yaş Gruplarına Özgü Kademe Planlaması ve Antrenör Uzmanlığı:** Taktiksel algının temellerinin atıldığı en kritik evre olan 9-12 yaş grubunun deneyimsiz eğiticilere bırakılması makro düzeyde bir zafiyettir. Bu kritik dönemde, yaş grubunun pedagojik ve psikolojik ihtiyaçlarına hâkim uzman pedagog-antrenörlerin atanması, üst yaş gruplarında ihtiyaç duyulan taktiksel esneklik ve oyun zekasının altyapısını oluşturacaktır.
- **Ulusal Müfredat Yoksunluğu ve Ezbere Dayalı Eğitimin Reddi:** Ortak bir taktiksel dil geliştirilememesinin kökeninde standart bir "Ulusal Futbol Müfredatı"nın bulunmayışı yer almaktadır. Çözüm; ulusal düzeyde entegre, çağdaş futbolun gereksinimlerine uygun bir müfredatın yürürlüğe konması ve altyapı idmanlarının bu rehber doğrultusunda taktiksel esneklik temelinde yeniden tasarlanmasıdır.

- **Teknolojik Dönüşüm (Bilişsel Simülasyonlar ve Yapay Zekâ Entegrasyonu):** Oyuncuların saha içi tarama frekansını, görsel algısını ve reaksiyon süresini artırmak amacıyla; sanal gerçeklik (VR) simülasyonları, stroboskopik gözlükler ve ışıklı reaksiyon panelleri idman programlarına entegre edilmelidir. Antrenman yükleri ve oyuncu performansları yapay zekâ (AI) destekli algoritmalar ve veri odaklı sistemlerle analiz edilmelidir.
- **Çift Kariyer Ekosistemi ve Analitik Düşünme Becerisi:** Akademik hayattan koparılan sporcu profili, modern futbolun karmaşık taktiksel senaryolarını çözmede yetersiz kalmaktadır. Sporun eğitimin organik bir parçası haline getirildiği bir "çift kariyer" (dual career) modelinin kurulması, analitik düşünme becerisi yüksek ve taktiksel adaptasyon kabiliyeti güçlü elit sporcular yetiştirmenin sosyo-kültürel zorunluluğudur.

Özetle, altyapılarda taktiksel oyun formatı bütünlüğünün tesisi; ezbere dayalı eğitimi reddeden pedagojik bir anlayışla, 9-12 yaş grubuna özel uzmanlaşmış antrenör kadrolarıyla, yapay zekâ ve bilişsel teknolojilerin sahaya entegrasyonuyla ve sporcuyu entelektüel olarak besleyen ulusal ve bütünsel bir müfredat modeliyle hayata geçirilebilir.

5. Küresel Ölçekte Rekabet Sorunları ve Lejyoner Oyuncu Zorunluluğu Raporu

Çalıştay kayıtlarından elde edilen verilere göre, Türk futbolunun uluslararası arenada rekabet edememesi ve yabancı (lejyoner) oyunculara duyulan yapısal zorunluluk, yerel oyuncu üretim sistemindeki makro eksikliklere dayanmaktadır. Bu sorunun temel dinamikleri şu şekilde özetlenmiştir:

- **Uzun Vadeli Ekol Vizyonu:** Küresel ölçekte rekabetçi bir futbol yapısı kurmak, kısa vadeli hamlelerle değil, on yıllara yayılan istikrarlı bir planlamayla mümkündür. Bu uzun soluklu ekolün inşasının Türkiye'de gerçekleştirilememesi, kulüpleri uluslararası arenada tutunabilmek adına sürekli olarak dışarıdan hazır ve tecrübeli lejyoner oyuncu transfer etmeye mecbur bırakmaktadır.
- **Altyapıdan A Takıma Geçiş ve Sistemsel İlgi:** Öz kaynak üretiminin yeterli seviyede olmamasının bir diğer göstergesi, altyapılara duyulan ilginin zayıflığıdır. Olumlu örneklerin kurumsal bir standarda dönüşememesi, yerli havuzun dar kalmasına ve yabancı oyuncu zorunluluğunun artmasına yol açmaktadır.
- **TFF ile Paydaşlar Arasında İş Birliği Koordinasyonu:** Uluslararası standartlarda oyuncu yetiştirebilmek için sportif eğitim ile akademik eğitimin entegre edilmesi şarttır.
- **Atletizm ve Oyun Disiplini Eksikliği:** Yerli oyuncu havuzunun uluslararası standartların gerektirdiği yüksek fiziksel tempo, atletizm ve taktiksel oyun disiplinine uyum sağlamada yetersiz kalması dış bağımlılığı artırmaktadır.
- **Avrupa Kupalarındaki Başarı Baskısı:** Avrupa kupalarındaki başarı baskısı ve taraftarın acil beklentileri, kulüpleri uzun vadeli altyapı yatırımları yerine kısa vadede sonuç getirecek hazır ve tecrübeli yabancı oyunculara (lejyonerlere) yöneltmektedir.
- **İç Piyasa Enflasyonu ve Maliyet-Performans Rasyonalitesi:** Yerel yetenek havuzunun pedagojik ve teknik yetersizlikler nedeniyle dar kalması, iç piyasada arz-talep dengesini bozarak yerli oyuncuların bonservis ve maaş beklentilerini yapay (suni) bir şekilde yükseltmektedir. Ortaya çıkan bu finansal enflasyon karşısında kulüpler, maliyet-performans dengesi çok daha rasyonel, ekonomik ve sürdürülebilir olan dış pazarlara ve

lejyoner oyunculara mecbur kalmaktadır. Yerli havuz uluslararası standartlara göre genişletilmediği müddetçe, kulüplerin ekonomik olarak dış pazara yönelmesi rasyonel bir zorunluluk olarak kalmaya devam edecektir.

- **Modern Futbol Gereksinimleri ve Atletik-Taktiksel Yetersizlikler:** Çağdaş futbolun talep ettiği yüksek fiziksel tempo, atletizm, taktiksel esneklik, farklı dizilişlere adaptasyon, pozisyon bilgisi ve saha içi kriz yönetimi gibi temel parametrelerde yerli oyuncu havuzu yetersiz kalmaktadır. Temel eğitim evresindeki metodolojik eksiklikler nedeniyle oyuncular, uluslararası arenadaki taktiksel oyun disiplinine uyum sağlayamamaktadır. Bu durum, takımların yarışmacı kalabilmek adına oyun zekâsı ve sistem disiplini yüksek yabancı aktörleri transfer etmesini kaçınılmaz kılmaktadır.
- **Mevzuat İstikrarsızlığı ve Çok Paydaşlı Koordinasyon Eksikliği:** Türkiye Futbol Federasyonu'nun yabancı oyuncu kuralları ve akademilere yönelik regülasyonlar konusundaki istikrarsız politikaları ile sürekli değişen statüler, kulüplerin kalıcı bir oyuncu yetiştirme ekosistemi kurmasını imkânsızlaştırmaktadır. Öngörülebilirliğin olmadığı bir ortamda dış transfer, kulüpler için tek rekabet aracı haline gelmektedir. Bu açmazı aşmak adına, TFF ile tüm paydaşlar (kulüpler, Spor Bakanlığı, üniversiteler) arasında makro bir koordinasyon sağlanmalı; yerel yetenek havuzunu uluslararası standartlara taşıyacak olan sportif eğitim ile akademik eğitim (çift kariyer modeli) entegre edilmelidir.