

48615

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE BİRİNCİ PROFESYONEL FUTBOL
LİGİNDE YER ALAN KULÜPLERİN YÖNETİM
POLİTİKALARININ SPORCU GÜDÜLENMESİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

M.SERDAR TEREKLİ

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç.Dr.ATİLA ARTAM

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL 1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	4
1.2. Sınırlamalar	4
1.3. Varsayımlar	4
1.4. Çalışmanın Önemi	4
1.5. Problem	5
1.6. Terimlerin Tanımı	6
2. GENEL BİLGİLER	8
2.1. Spor Kulübü Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi	8
2.2. Türkiye' de Spor Kulüplerinin Kuruluşu ve İşleyişi	17
2.3. Türkiye' de Sporun Örgütlenmesi ve Kulüpleşmenin Kronolojik Yönden İncelenmesi	25
2.4. Yönetim ve Yönetim Politikalarının Yapısal Yönleriyle İncelenmesi ve Yönetim Politikalarının Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Niteliği	36
2.5. Yönetim Politikalarının Kronolojik Yönden İncelenmesi	40
2.6. Yönetim Politikalarının Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Yeri ve Önemi	58
2.7. Yönetimde Güdüleme Kavramı ve Güdüleme Yaklaşımları	60
2.8. Yönetimde Güdüleme Yaklaşımları	69

3. GEREÇ VE YÖNTEM	86
4. BULGULAR	90
5. TARTIŞMA	121
6. SONUÇ	133
ÖZET	140
SUMMARY	142
KAYNAKLAR	144
EKLER	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Spor Kulüplerimizin İdari Yapısı	25
Şekil 2. Yönetim Faaliyetlerinin Temel Görüntüsü	38
Şekil 3. Yönetim Fonksiyonlarının Şematik Görüntüsü	39
Şekil 4. Hommans' ın İnsan Grubu Yaklaşım Öğeleri ve Biçimsel Olmayan Grubun Oluşumunda Karşılıklı Etkileşimleri	51
Şekil 5. Durumsallık Yaklaşımında Dışsal ve İçsel Faktörler	55
Şekil 6. İnsan Davranışının Doğuşu	63
Şekil 7. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	71
Şekil 8. Vroom' un Güdülemeye Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı	74
Şekil 9. Herzberg' e Göre Doyum ve Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler	77

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Fayol'un İlkelerinin Sınıflandırılması	42
Tablo 2. Klasik ve Neo-klasik Yönetim Yaklaşımının Çeşitli Öğeleri	52
Tablo 3. Araştırma Grubunun Yaş Durumları	90
Tablo 4. Araştırma Grubunun Medeni Durumları	91
Tablo 5. Araştırma Grubunun Eğitim Durumları	92
Tablo 6. Araştırma Grubunda Yer Alan Futbolcuların Aynı Kulüpte Bulunma Yılları	92
Tablo 7. Araştırma Grubundaki Futbolcuların Kaç Kulüp Değiştirdikler	93
Tablo 8. Araştırma Grubunun Mesleki Amaçları	94
Tablo 9. Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Yönetim Politikalarına Bakışları	95
Tablo 10. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Futbolcuların Katılmalı Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri	97
Tablo 11. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Futbolcuların Klasik Yönetim Politikasına İlişkin Görüşleri	97
Tablo 12. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Katılmalı Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri	99
Tablo 13. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Klasik Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri	100
Tablo 14. Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Para Politikasına İlişkin Görüşleri	101

Tablo 15. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Kulüplerindeki Para Politikasına İlişkin Görüşleri	103
Tablo 16. Futbolcuların Transfer Ücretlerinin Veriliş Biçimine İlişkin Görüşleri	104
Tablo 17. Üç Büyük Profesyonel Futbol Kulüplerinde Oynayan Futbolcuların Transfer Ücretlerinin Ödenmesine İlişkin Görüşleri	105
Tablo 18. Araştırma Grubunun Kulüp Yönetimlerine İlişkin İstek ve Beklentileri	106
Tablo 19. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların İstek ve Beklentilerine İlişkin Görüşleri	108
Tablo 20. Araştırma Grubunun GÜdülenme Özellikleri	110
Tablo 21. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların GÜdülenme Özellikleri	112
Tablo 22. Katımlı Yönetim Politikasının Futbolcuların GÜdülenmesine Etkisi (5. ve 21. sorular)	113
Tablo 23. Katımlı Yönetim Politikasının Para Politikalarına Etkisi (38. ve 29. sorular)	114
Tablo 24. Katımlı Yönetim Politikalarının Para Politikalarına Etkisi (29. ve 41. sorular)	115
Tablo 25. Katımlı Yönetim Politikasının Futbolcuların İstek ve Beklentilerine Etkisi (19. ve 5. sorular)	116

Tablo 26. Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (19. ve 21. sorular)	117
Tablo 27. Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (26. ve 25. sorular)	118
Tablo 28. Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (13. ve 21. sorular)	118
Tablo 29. Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (24. ve 23. sorular)	119
Tablo 30. Kulüplerdeki Para Politikasının Futbolcuların Güdülenmesine Etkisi (38. ve 10. sorular)	120

1. GİRİŞ

Günümüz toplumu, artık eski tarz sosyal normlarla idare edilmekten çıkmış, yeni toplumsal düzen için olabildiğince kanun, tüzük, yönetmelik yapılmaya başlanmış, hukuki düzenleme ve usulleri çoğaltmak suretiyle bütün anlaşmazlıklar düzeltilmeye çalışılmıştır. Yapılan tüm bu düzenlemeler bütün kurumlar, cemiyetler, işletmeler, kulüpler, sosyal teşekküller vb. için geçerliliğini korurken, gelişen toplumsal sistemler ve teknolojik gelişmelerin sosyal gelişmenin önünde gitmesine bağlı olarak yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla da kaybolan iktidar ve devamlılığın tekrar sağlanabilmesi için bir takım yeni yönetim politikaları geliştirilmiştir.

İnsanların ihtiyaçlarını tatmin etmek istemesi gayet tabiidir. Ancak üretmeden, üretimden pay istemek veya ürettiğinden fazlasına sahip çıkmak adalet mantığına ters düşmektedir. Bu amaçla gelişme ve genişleme yoluyla sağlanabilecek bu sonucun ana vasıtası "yönetim" dir. Yani insanların verimli olarak çalışabilmesi, üretimde sağlanan verimlilik ve üretimden elde edecekleri imkanlar, oradaki "yönetici" ve "yönetim tarzı" na bağlıdır (1).

O halde tüm yöneticiler, yönetim denince akla gelen evrensel yönetim fonksiyonları olan; planlama, karar verme, organizasyon, personel yönetimi, koordinasyon ve denetim gibi işlevleri yerine getirirler. Çünkü her işletme bugün tamamen yeni, devamlı gelişen, ekonomik, teknolojik ve sosyal verilerin tesiri altındadır. Bu amaçla da her kurum kendilerine ait hedeflerin belirlenmesi yanında, cemiyet halinde yaşamının da gereklerini yerine getirmek ve özellikle onları tek tek memnun etmek mecburiyetindedirler.

Hedefler belli olduğuna göre, asıl önemli olan konu, uygun bir yönetim politikasını belirleyip, izlenecek metodu seçme olmaktadır.

Her üretken işletme yönetimi ve yöneticileri gibi, özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve yıllık bütçeleri trilyonlarla ifade edilen profesyonel futbol kulüp yönetimleri, şimdiye kadar hiç üzerinde düşünmeye bile gerek duymadıkları profesyonel kulüp yönetim politikalarını ve bu politikaları uygulayacak olan yöneticileri arama gayreti içersindedirler.

Toplumsal sistemin bir parçası haline gelen spor kulüplerimiz gerek mevcut bütçeleri gerekse de kısıtlı kaynakların etkili kullanılması yönünde oluşturdıkları ekonomik yapılar ile amaçlarına ulaşmaya çalışırken, bir başka açıdan ise bulundukları yörelerde veya tüm ülke düzeyinde binlerce taraftarı karşısında ayrı bir sorumluluk ve yapılan müsabakalar ile de her hafta bir verimlilik sınavı verme gayreti içerisine girmişlerdir.

Ancak karmaşık bir yönetim yapılanmasında verimliliğin ölçülmesi oldukça güçtür. Bu amaçla sorunu yönetim politikaları açısından belirleme ve yöneticiler ile futbolcuların kulüp amaçları ve hedefleri doğrultusunda güdülenmelerinin sağlanması şarttır.

Profesyonel Futbol Kulüplerimizde verimliliğin sağlanabilmesi sporcuların iyi bir performans gösterebilmeleri açısından ortaya çıkan teknik zorluklar genellikle kolay çözülen problemlerdir. Bütün problemlerin ortaya çıkmasına yol açan ama yine bu problemlerin bizzat çözümlenmesini sağlayan, sporcuların tatmin, teşvik ve tahrik edilmesi yani güdülenme özelliklerinin belirlenmesi, artık spor bilim dünyasının ilgilendiği en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü bu tür spor kulüplerimizdeki futbolcuların maddi ve moral ihtiyaçlarının tatmini halinde daha iyi neticeler ortaya çıktığına artık şahit olunmaktadır. Buna güzel bir örnek vermek gerekirse, Türk Milli Futbol Takımının gösterdiği başarılar, uygulanan iyi bir yönetim politikası sonucunda sporcuların güdülenmesinin başarıyı artırdığını bize göstermektedir.

Güdüleme, insanların faaliyetlerini harekete geçiren ve başlayan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olduğuna göre, doğrudan insanların bireysel çıkar ve arzularıyla iç içedir. Bu amaçla güdüleme kavramı profesyonel futbolcuların psikolojik du-

rumlarıyla yakından ilgilidir. Gerçekten de futbolcuların birer makina olmadığı ve duygusal yanlarının ağır bastığı düşünülürse, onların içinde bulundukları psikolojik ortamın önemi daha iyi anlaşılmış olur. Her futbolcunun her antrenman ve müsabakada aynı durumda olması beklenemez. Günlük yaşamdaki olaylar, kulüp ortamı, yöneticiler arasındaki sorunlar, müsabaka sonuçları ve özel yaşantıları onların performans düzeylerini etkileyen en önemli psikolojik faktörlerdir.

Türkiye'de Profesyonel Futbol Kulüpleri için belirli bir yönetim politikasının tesbit edilerek, futbolcuların güdülenmesini sağlayacak ilkelerin belirlenmesi konularında hiç bir kaynak eserin bulunmaması, ülkemizdeki bu konuyla ilgili eksikliğin en belirgin göstergesidir. Araştırmamız bu eksikliği gidermeye yönelik olarak, profesyonel futbol kulüp yönetimleri ve yönetim politikaları hakkında sağlıklı bilgiler sunmak; kulüplerin uyguladıkları yönetim politikalarından futbolcuların istekleri, beklentileri hakkında bilgiler vermek; ayrıca futbolcuların nasıl bir yönetim politikası ile güdülenme özelliklerinin artırılabilceğine yönelik tesbitler ve bunların yerine getirilmesi için izlenmesi gereken yollar hakkında bilgi verebilmeyi hedeflemektedir.

Yapılan çalışma Giriş ve Sonuç dışında iki bölümden meydana gelmektedir.

Bunların ilkinde araştırma konusu olan spor kulüplerinin genel bir tanımı yapılarak mevcut spor kulüplerinin kuruluşu, işleyişi ve kronolojik yönden gelişimi hakkında tafsilatlı bilgiler verilmiştir. Yönetim kavramı, yönetim politikaları ve profesyonel futbol kulüplerinde yönetim politikalarının yeri ve önemine yönelik bilgiler aktarılmış olup, yönetimde güdülemeye ilişkin kavram ve kuramlar incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerde uygulanan yönetim politikalarının futbolcuları güdülemedeki etkisine yönelik elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmış ve çeşitli istatistik uygulamalarına gidilerek sahanın gerçek fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesi üzerindeki etkisini araştırmaktır.

1.2. Sınırlamalar

1. Araştırma Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüpler ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde futbol oynayan sporcularla sınırlandırılmıştır. Araştırmaya antrenör ve kulüp yöneticileri alınmamıştır.

3. Araştırmaya alınan bazı kulüplerin bayan futbol takımlarında olmasından dolayı, araştırma erkek futbolcularla sınırlandırılmıştır.

1.3. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmanın yürütülmesi için sporcuların ankete verdikleri cevaplarda açık yüreklilikle içten ve samimi oldukları kabul edilmiştir.

2. Araştırmanın yürütülmesi için anketin uygulamasını yapan uygulayıcı araştırma yapılan spor kulüplerindeki futbolculara yanlı ve farklı davranmamıştır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Yapılan araştırma ile elde edilecek verilerin özellikleri:

1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların, kulüplerindeki yönetim politikalarına ilişkin görüşlerinin belirlenerek, tartışma ve yeni

araştırma imkanları yaratacağı,

2. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların güdülenmesine ilişkin elde edilen verilerin şu anda varolan kulüp yönetimleri tarafından faydalanabileceği bir ortam sağlayacağı açısından yararlı olacaktır.

1.5. Problem

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerindeki yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesinde etkisi var mıdır?

Alt Problemler

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcular kulüp yönetim politikalarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcular Klasik ve Katımlı Yönetim anlayışını nasıl ele almaktadırlar?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki yönetim politikalarına ilişkin Üç Büyük Kulüp ve Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların görüşleri nelerdir?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcuların kulüplerinin para politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüplerindeki Para Politikasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcular transfer alacaklarının veriliş biçiminin nasıl olmasını istiyorlar?
- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Üç Büyük Kulüp ve Anadolu

Kulüplerinde oynayan futbolcuların transfer alacaklarının verilış biçimine ilişkin görüşleri nelerdir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcuların kulüp yönetimlerinden istek ve beklentileri nelerdir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ve Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüp yönetimlerinden istek ve beklentileri nelerdir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcuların güdülenme özellikleri nelerdir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ve Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların güdülenme özellikleri nelerdir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmelerine etkisi nasıldır?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların istek ve beklentilerinin güdülenme özelliklerine etkisi nasıldır?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının, futbolcuların görüşlerine yönelik para politikalarına etkisi nasıldır?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının, futbolcuların istek ve beklentilerine etkisi nasıldır?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerde oynayan futbolcuların istek ve beklentileri, güdülenmelerine nasıl etki etmektedir?

- Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin para politikası, futbolcuların güdülenmelerini nasıl etkilemektedir?

1.6. Terimlerin Tanımı

Yönetim Politikası : Yönetimde politika, ulaşılması istenen hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları ve kullanılacak araçları, ve bu hedefler ile araçları seçerken

hareket (ilke) noktası olarak dayanılacak felsefe ve değer yargılarını içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır (71).

Spor Yönetimi : Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur (16).

Pekiştireç : Davranışın sıklığını arttırmak aracılığıyla verilen çeşitli uyarıcılardır. Diğer bir deyişle organizmanın gelecekteki davranışlarında bu davranışın vuku bulma olasılığını arttıran uyarıcılardır (61).

Güdülenme : Bir ihtiyacı ortadan kaldırmaya yönelik olan davranışları başlatan ve bizleri harekete geçiren tüm güçlere güdüleme denir (12).

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde genel yönleriyle spor kulübü kavramı, spor kulüplerinin kuruluşu ve işleyişi, Türkiye'de Profesyonel Futbol kulüplerindeki yönetim yapısı, yönetim politikalarının yapısal yönleriyle incelenmesi ve yönetim politikalarının profesyonel futbol kulüplerindeki önemi ile yönetimde güdüleme kavramı ve güdüleme teorileri ile ilgili genel bilgiler verilecektir.

Verilecek olan bu bilgilerin amacı konunun önemini çeşitli boyutlarıyla ortaya koyup, bunları değişik açılardan tartışmaktır.

2.1. Spor Kulübü Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi

Türkiye'de sporun sorunları, özellikle uluslararası düzeyde sporun bilimsel alanda ve teknolojik çağa göre büyük bir hızla gelişim göstermesi sonucu artmış ve çözüm yollarının bulunması güçleşmiştir. Toplumların isteği ve seyrederken de büyük bir heyecan duyduğu yüksek performans sporcularının yetiştirilmesi, spor alanının her kesimi için en önemli unsur olmuştur. Yöneticisinden, antrenörüne, kulüp doktorundan, sporcusuna kadar herkes büyük bir uğraş içerisinde gelişen ve değişen çağa uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Ancak bütün yönleriyle sporun gelişebilmesi, kalkınabilmesi ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilebilmesi sadece çıkartılan kanunlarla değil, meselelere bilimsel ve objektif bir yaklaşım getirebilecek, iyi bir eğitim alarak yetişmiş spor yöneticilerinin varlığına da bağlıdır. Ülkemizde yıllardan beri spor alanında en çok tartışılan konulardan biri haline gelen ve çözüm yolları hala bulunamayan Profesyonel Spor Yöneticisi kavramı bu çözümsüzlük içerisinde ülke sporumuzun modern çağ şartlarına göre gelişimini de etkile-

miştir.

Bu amaçla, spor yönetimi ne başlı başına beden eğitimcilerin, ne sporcuların, ne de spor dışından gelen yöneticilerin tam olarak başarabilecekleri bir konu değildir. Hatta Türk Sporunu çıkmaza götüren en önemli sorun da bu noktada toplanmaktadır (38).

Ülke düzeyinde sporun geniş kitlelere yayılmasının temini ve bunun sonucunda da yetenekli sporcuların tesbit edilerek spor branşlarına göre yetiştirilmesi için iyi bir yönetim yapısı ve düzenli bir organizasyon gerekmektedir. Çünkü spor kavramı toplumların en küçük ögesi olan bireylerin fiziksel, ruhsal ve zihinsel yapılarını geliştirerek onlarda belirli verim artışını hedefleyen bir bilim dalıdır. Aynı zamanda da hareket etmekten hoşlanan insanlar için ilerlemiş yaşlarda bile zevkle yapılabilen bir uğraştır. Öyleyse spora doğal olarak yönetsel bir şekilde yaklaşılmalı ve çözüm yollarının da bu çerçevede kapsamında geliştirilmesi gerekmektedir.

Spor kavramının bireylere sağladığı faydaların hepsinin hedefe doğru olarak yönelmesinde yönetimin rolü çok büyüktür. Yönetim, *"bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir"*, şeklinde tanımlanabilir (55).

Bir başka tanıma göre ise, yönetim; *"belirli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, organize etmek, düzenlemek, yönlendirmek ve kontrol etmek"* diye tanımlanmaktadır (72).

Spor yönetimi ise, *"sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur"* (16).

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılabileceği gibi, spor yönetimi kavramında da yönetim bilimi içerisinde bulunan aşağıda belirtilen beş önemli noktanın yeri ve önemi çok büyüktür (55).

Bunlar ;

- a. Başkalarıyla birlikte ve beraber çalışma
- b. Organizasyon amaçlarına ulaşma
- c. Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- d. Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma
- e. Değişen çevredir.

Bu amaçla belirtilen bu önemli noktaların ışığı altında, sporun ülke düzeyinde geniş kitlelere hizmet vermeyi amaçlamasının, yanısıra yüksek performans sporcularının yetiştirilmesi de, ancak iyi bir yönetim politikasının belirlenip, uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. Özellikle sporda ileri gitmiş ülkelerdeki spor yapısı incelendiğinde, sporun ülke düzeyine yaygınlaşması sporcu kaynağının belirli merkezlerde toplanması ve iyi bir spor eğitimin verilebilmesi için spor kulüplerinin yapılanmasına büyük önem vermişler ve spor kulüplerini sporcuların yetiştirilebileceği bir sporcu kaynağı merkezi olarak görmüşlerdir. Anılan ülkelerde spora yönetsel olarak yaklaşılmakta ve yeni çözümler bu ekseninde üretilerek spor ve sporcu gelişimi temin edilmeye çalışılmaktadır.

2.1.1. Spor Kulübünün Tanımı

Eski çağlardan beri her yaş grubundaki insanlar, bir takım hareketleri, yani vücut çalışma ve faaliyetlerini tabii olarak ve tabii olaylar karşısında zorunlu olarak yaptıkları bir gerçektir. Ancak bilim ve teknolojiye gelişmeyle birlikte bireyler çeşitli faktörlerin etkisiyle gerek doğal, gerekse de doğal olmayan faaliyetlerle kendi durumlarını düzeltici ve iyi durumu muhafaza edici vb. olayların içerisine zorunlu olarak girdikleri bir gerçektir.

İnsan bir ortam içerisinde yaşar ve bu ortamda çeşitli davranışlarda ve hareketlerde bulunur. İşte bu özelliği onu diğer insanlarla bir ilişki içerisine girmesini sağlar. Zamanla gerek sosyal ve gerekse de kültürel gelişme insanların bu davranışlarını ve hareketlerini bilinçli ve belirli amaçlara uygun olarak yapma alışkanlığı kazandırır. Bu sebeble de fiziksel

yapının geliştirilmesi, beslenmenin düzenlenmesi, sağlık kontrollerinin yapılması, yaşantının düzenli olması belirli bir zaman periyodu içinde bazı kurallara bağlanır. Bu kuralların bütünü, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde kendini gösterir (38).

Toplum hayatında insanların birlikte yaşamının bir doğal ihtiyacı olarak türlü topluluklara (cemiyetlere) üye oldukları bilinmektedir. Örneğin bireyler bir yandan ailenin, öte yandan arkadaşlık kümesinin, bir gönüllü derneğin, bir siyasi partinin ve spor kulübünün üyesi olabilirler. Toplum bilimcilere göre, toplum hayatının başta gelen belirleyici özelliği, insanlar değişik çağdaş toplumlarda artan ölçüde değişik topluluklar (cemiyetler) içinde yaşamlarını geçirmektedirler (54). Gerçekten de bireyin toplumsal bir varlık olabilmesi için toplumsal küme ve kuruluşlar içerisinde olması şarttır. Çünkü toplumsallaşma kişiliğin kazanılmasında temel süreçtir. Bu sebeble de toplum içerisinde bireylerin faaliyet gösterdikleri bu küme ve kurumlardan bir tanesi de spor kulüpleridir.

Kulüp sözcüğünü kavram olarak, kanunlarda belirtilen hükümlere göre kurulan belirli bir kuruluş tüzüğü ve yönetmeliği olan insanların görüşmek, konuşmak ve spor yapmak gibi amaçlarla toplandıkları yerlerdir diye tanımlamak mümkündür.

Spor kulübü ise; belirli kurallara göre kurulan (yasalar, yönetmelikler, tüzükler, sözleşmeler, vb.) üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye, taraftar vb.) gerek amatör, gerekse de profesyonel spor branşlarıyla hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönüyle de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen, büyük seyirci kitlesine sahip olan özel kurumlar olarak, tanımlanmaktadır (16).

Yukarıda yer alan tanımdan da anlaşılacağı gibi, spor kulüpleri bireylere, tek başlarına ya da gruplar içinde, toplumsal ve bireysel tatmin ve bağımsızlık elde edebilmeleri için yardım amacını hedeflemektedirler. Yani spor kulüplerinde bireylerin örgütlenmesi söz konusudur. Bu örgütlenme sayesinde birey belirlenen amaçlar doğrultusunda spor faaliyetle-

rine aktif olarak katılabildiği gibi, aynı zamanda taraftarı olduğu kulübün seyircisi olarak iştirak edebilmektedirler.

Özbaydara göre, *"bir takıma bağlılık, çok defa bir bölgesel veya coğrafi bağlılıktır. Öyleki bu bağlılık taraftarlık, komşu bölge takımına ve kent takımına da yayılabilmektedir"* (57). Bu sebeble de bireylerin spor kulüplerinde faaliyet göstermeleri veya bir taraftar olarak yer almaları toplumsal yapının bir gerçeğidir. Ancak ülkemizde spor kulüplerinin futbol dışındaki diğer spor dallarına fazla ilgi göstermemeleri toplumun büyük bir kesiminin profesyonel futbol dalına ilgisini çekmektedir. Büyük seyirci kitlesine sahip olan ve yıllık milyarlarca liralık harcama yapan, getirdikleri popüler yabancı antrenör ve sporcu transferleri sayesinde profesyonel futbol kulüplerine bu ilgi her geçen gün büyük bir hızla artmaktadır.

2.1.2. Spor Kulüplerinin Önemi ve Amaçları

2.1.2.1. Spor Kulüplerinin Önemi

Spor kulüpleri spor faaliyetlerinin yapılabilirdiği ve özellikle ülkemizde alt yapılarıyla gerek amatör gerekse de profesyonel spor dalları ile spora hizmet veren ve bu hizmet aşamasında bir çoğunun büyük maddi zorluklar içerisinde tamamen taraftarlarının çabalarıyla ve onların ödedikleri aidatlar ve çeşitli organizasyonlardan elde ettikleri gelirlerle, zor da olsa yaşamlarını sürdürebilen özel spor kuruluşlarıdır. Sporun alt yapısının oluşturulmasında ve kitlelere yayma politikasının gerçekleştirilmesinde spor kulüplerine büyük görevler düşmektedir.

Spor kulüpleri bulundukları bölgede yurttaşların arzuları, yörenin iklim şartları, spor tesislerinin durumu, nüfus yoğunluğu ile spor malzeme, araç gereçlerle çeşitli spor dallarında faaliyet göstermektedirler (16). Üst yönetim organlarıyla; yöredeki insanları, yerel yönetimleri, kamu kuruluşları, genel müdürlükleri, parlamentoyu, siyasal partileri ve kitle iletişim araçlarıyla tüm toplumsal güçleri etkileyecek bir hareketlilik ve üretkenlik içine gir-

mek gibi görevler içindedirler (66).

Toplumsal bir kurum özelliği taşımaları açısından ekonomik yönden gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde, spor kulüplerinin yapılanması, ekonomik yönden gelişmiş ülkelere nazaran çok farklı boyuttadır. Çünkü ekonomik yönden gelişmemiş ülkelerde amatör spor kulüplerinin gelişimi her zaman için çok zayıftır. Seyirci potansiyelinin çok fazla olması ve futbol kulüplerinin o ilin, ilçenin veya köyün simgesi durumunda bulunması, doğal olarak da halkın ilgisini futbol kulüplerine doğru çekmektedir. Bu da amatör spor kulüplerinin gelişimini olumsuz yönde etkilemekte ve faaliyet alanlarını daralttığı gibi çok sayıda kişinin spor ve kültürel faaliyetlere aktif olarak katılmasına imkan vermemektedir.

2.1.2.2. Spor Kulüplerinin Amaçları

Spor kulüplerinin kurulması ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerek bireylere yönelik gerekse de toplumsal yönden mutlaka belirli bir amaç etrafında birleşmeleri gerekmektedir. Böylece ne için uğraş verildiği konusunda bir açıklık, şeffaflık oluşacak ve sonuçta nereye varılmak istendiği belirlenmiş olacaktır. O halde, spor kulüplerinin yapılanmasında hedeflerin ileriye dönük olarak planlanması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için de iyi bir organizasyon yapısı kurmaları gerekmektedir.

Sporun temel unsuru insangücü olmuştur. Yıllardan beri insanoğlu bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlığını geliştirebilmek ve mevcut durumunu koruyabilmek için çeşitli spor faaliyetleriyle uğraşmaktadır. Özellikle gençler açısından toplumda önemli bir yere sahip olan spor, bireyin sadece bir oyun aracı olarak ihtiyaçlarını karşılamasının yanında kendini tanıma, sosyalleşme ve kişiliğin oluşmasını da sağlamaktadır.

Ancak bu tür etkinliklere küçüklükten itibaren sokaklarda bilinçsizce başlayan bir çok genç, daha sonraki yaşlarında eğitim hayatı içerisinde ciddi ve bilimsel olarak spor faaliyetlerine katılır. Sporun kuralları ile yarışmaya yönelik olarak yapıldığını okulda öğrenen

gençler, belirli bir zaman sonrasında kendi yörelerindeki veya başka yerlerdeki spor kulüplerinde spor yapmaya devam ederler. Spor kulüpleri gençlerin spor faaliyetlerine katıldıkları ve bünyelerinde büyük sporcu kaynağı barındıran özel kuruluşlardır. Ancak spor kulüplerinde gençlerin katıldığı bu faaliyetler, bir oyun ve eğlenceden öte yarışma sporu şeklindedir.

Bu amaçla spor kulüpleri insan ruhundaki mücadele ve başarıma azmini yükselten, bireyin kişiliğine üstün eğitim ve moral değerleri katan, toplumun şuurunu, birlik ve dayanışma fikrini geliştiren önemli bir toplumsal araç olmaktadır. Aynı zamanda spor kulüpleri, bünyesinde faaliyet gösteren bireylerde sosyal, kültürel ve ekonomik ilişki ve bağların kuvvetlendiği bireylerarası iyi ilişkilerin doğduğu ve bu tür alışkanlıkların kazanıldığı kurumlardır.

Özellikle daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi, ülkemizde profesyonel spor dalına büyük önem verilmesi sonucuna bağlı olarak bir çok genç ekonomik düzeylerini ve statülerini yükseltmek amacıyla futbol dalına yönelmekte ve meslek olarak futbolculuğu seçmektedirler. Böylelikle de spor kulüpleri çeşitli branşlarıyla bireylere meslek kazandıran kurumlar olarak ekonomik yararlılıklar ve toplumda bir statü sağlamanın yanında etkili ve çekiciliği olan birer eğitim kurumu halini almıştır. Bu anılan özelliklerinin yanında, spor kulüpleri turizm sektörünü de büyük ölçüde destekleyen bir unsurdur. Milletlerarası veya ülke içinde düzenlenen müsabakalar sonucu, bireylerin birbirlerini ziyaret etme alışkanlığı kazanmaları, tarihi ve turistik yerlerin tanınması, birey açısından kültürel yapının gelişmesi için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

Ancak ülkemizde spor kulüplerimizde gerçek bir kulüp politikasının olmaması ve profesyonel bir yönetim yapısından yoksun olmaları, mali açıdan bir çok israfa neden olduğu gibi, kuruluş aşamasında hedeflenen amaçlara ulaşılmasında da bir çok aksaklıklara yol açmaktadır.

Spor kulüpleri, büyük ve küçük bir çok yerleşim bölgesinde spor faaliyetlerinin yapılabilirdiği ve sporcu potansiyeli yüksek olması ve özellikle de okuyan ve çalışan gençler için spor yapma imkanı buldukları kurumlardır. Ülkemizde son yıllarda sporun toplumun tüm kesimine yaygınlaştırılması için izlenen politikalar, spor kulüplerinin önemini giderek arttırmıştır.

"İnsan tabiatında var olan sosyal eğilimin doğal bir sonucu olarak, kişiler zamanla gelişen daha mükemmel şekilde organize olan kuruluşlar içerisinde yaşarlar. Kurumlar gelişigüzel, yanyana yaşayan bireylerden kurulu bir insan yığını olarak düşünölmeyeceğine göre, bireyler arasında zamanla gelişen sosyal münasebetler, kültürel, dini, coğrafi veya mesleki yakınlıkların ve menfaatlerin yarattığı bağlarla birbirlerine bağlanmış olan fertleri bir iradi ve resmi kuruluş altında biraraya getirir" (17). Spor kulüpleri de toplumların belirli bir amaç için belirli zamanlarda bir araya gelmesini sağlayan, toplumlararası ilişkileri artıran birer toplumsal kurumlardır. Genellikle toplumlar kendi grubunun ismini ve şöhretini taşıyan spor takımlarını destekleme eğilimindedir.

Bu amaçla bir taraftar için tuttuğu takımın başarısı, kendisi için bir güven, itibar ve iftihar duygusunun kaynağı olmaktadır. Bireylerin kendi yörelerinin takımlarını desteklemeleri, bulundukları yörelerde her grup insan için birleştirici bir unsur olmaktadır. Buna güzel bir örnek olarak Van Spor Kulübü verilebilir. Doğu Anadolu bölgesinde belirli bir siyasi niteliği bulunan bu şehrin profesyonel futbol takımının şehir içinde toplumsal yönden büyük önem kazanması ve sevilmesi, bireylerin ilgisinin spora, dolayısıyla dostluğa barışa çekilmesini temin etmiştir. Yine aynı türden Güney Doğu Anadolu bölge futbol takımlarının daha iyi bir yapıya kavuşturulması ve mali yönden desteklenmesi yönünde yapılan çalışmaların spor kulüplerinin toplumsal yönden önemini bir kez daha göstermektedir.

2.1.2.3. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Toplum Hayatında Yeri ve Önemi

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de futbol herkes tarafından sevilmekte ve büyük bir heyecan içerisinde beğeni ile izlenmektedir. İtalya birinci lig futbol şampiyonasının bütün sezon boyunca, Belçika' nın nüfusuna eşit sayıda insanları stadlara çekmesi (50), bize bu ilginin her geçen gün arttığının en iyi habercilerinden biridir. Gerek amatör gerekse de profesyonel futbol takımlarıyla futbol kulüpleri ülke sporundaki güncelliğini her zaman elinde tutmuş, görsel, işitsel ve yazılı basının en önemli haber kaynağı olma özelliğini uzun yıllar korumuştur.

Ancak bu ilgi daha çok araştırmanın kapsamını oluşturan profesyonel futbol kulüplerinde yoğunlaşmıştır. Bugün ülkemizde futbol kulüpleri üç grupta belirlenen bir statü içerisinde Birinci Profesyonel Lig 18 kulüp, İkinci Profesyonel Lig 50 kulüp ve Üçüncü Profesyonel Lig olarak 136 kulüpten oluşmakta ve her takım kendi gruplarında müsabakalara katılmaktadırlar. Bu kulüplerden bazıları daha sonraki bölümlerde de belirtildiği gibi müessese kulüpleri bünyesinde bazıları ise spor kulüpleri şeklinde kurulmuşlardır. Sayıları 204 olan profesyonel futbol kulüplerimiz özellikle geniş bir taraftar tabanı olan ve bulunduğu yörenin, semtin veya şehrin simgesi durumunda olmasından dolayı toplumlar tarafından her zaman desteklenmiştir. Taraftarı oldukları takımın bir maçını seyretmek için büyük sıkıntı içerisinde bilet kuyruğunda beklemeleri, müsabaka sırasında yaşanan sevinç ve üzüntü, yenilgiye karşı kuvvetli heyecansal tepkiler bu tür spor kulüplerimizin toplumsal yapıdaki kabul görmüşlüğün en geçerli kanıtıdır.

Ancak bu kadar ilgiyle ve sevgiyle desteklenen profesyonel futbol kulüpleri yıllardan beri çekilen plansızlığın sıkıntılarını hala çekmekte ve bu sıkıntıların giderilmesi için çözüm yolları aranmaktadır. Toplumun büyük bir kesimine hitap eden bu kulüplerimizde tam bir yönetim kargaşası yaşandığından, yıllık bütçelerini bile yapamayan, hatta kulüp başkanı bulmada bile zorluklar içerisinde olan bir çok spor kulübümüz bulunmaktadır.

Anadolunun hemen her köşesinde faaliyetlerini zorda olsa sürdürmeye çalışan bu

tür spor kulüplemizin kendisini büyük bir özveriyle destekleyen seyirci kitlesine en iyiyi ve en güzeli seyrettirmek için yardımlaşma derneği havasından kurtulup profesyonel bir yönetim yapısına kavuşması şarttır.

Bu amaçla, toplumda manevi bakımdan yalnızlığı önleyen, fert ve grupları buluşturan, iş hayatında görülen ve daha sonra genelleşerek sosyal hayata yansıyan amaçsızlık ve monoton çalışma şartlarının doğurduğu kötümser ve bunalımlı tutumların giderilmesinde spor kulüpleri yönetimleri ile beraber faaliyet gösterdikleri takımlarıyla birlikte toplum üzerinde büyük bir sorumluluk taşımaktadır.

2.2. Türkiye'de Spor Kulüplerinin Kuruluşu ve İşleyişi

2.2.1. Spor Kulüplerinin Kuruluşu

Ülkemizde spor kulüpleri daha önce 1630 Sayılı Dernekler Kanunu hükümlerine bağlı olarak kurulmaktaydı. Bu yasanın ortadan kaldırılmasıyla 4.Ekim.1993 gün ve 2908 Sayılı Dernekler Kanunu kapsamına alınan, spor kulüpleri yeni yasa ile farklı bir konum elde etmişlerdir (66). Böylece de, spor kulüplerine 2908 Sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesinde özel bir bölüm açılmış, spor kulüpleri, Dernekler Kanununun bazı kısıtlayıcı hükümlerinden ayrı tutulmuştur.

2908 Sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesiyle birlikte Bakanlar Kuruluna yetki verilmesi ile 28.7.1985 gün ve 18825 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği" yürürlüğe girmiştir. Böylece daha önce dernek olarak kuruldukları anda sadece "kulüp" adını alan spor kulüpleri, 2908 Sayılı Dernekler Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra, spor kulübü olmak amacı ile kurulan spor derneklerinin, ancak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce tescil ve kayıtları yapıldığı anda "Spor Kulübü" sayılabilecekleri hükmü getirilmiştir.

2.2.2. Spor Kulüplerinin İşleyişi

2908 Sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesine dayandırılarak hazırlanan "Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği" ne göre spor kulüplerinin işleyiş ve kuruluş yapılarının belirlenmesinde dört tip spor kulübünün tarifinin yapıldığı görülecektir. Bunlar:

a- Kurum Kulüpleri : Kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların bünyelerinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,

b- Spor Kulübü : Spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,

c- Gençlik Kulübü : Serbest zamanları, Gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve Bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran dernekler,

d- Spor ve Gençlik Kulübü : Spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir.

Yukarıda belirtildiği gibi, ülkemizde bulunan spor kulüpleri gerek amatör spor dallarında gerekse de profesyonel futbol dalında faaliyet gösterebilmek için yasada belirtilen esaslara göre dört şekilde kurulabilmektedir. Ancak spor kulüpleri bünyesinde kurulan amatör spor dalları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı, amatör ve profesyonel futbol dalında ise sadece bu branşta Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Belirtilen dört tip spor kulübünden, kurum kulüpleri ve spor kulüpleri ülkemizde en yaygın olarak kurulan spor kulüpleridir. Bir spor kulübünün kurulup faaliyet gösterebilmesi için bir takım maddi imkanlara sahip olması gerekmektedir. Bu amaçla da kurum kulüpleri kendi ortamları içerisinde bu tür imkanları elde edebilmekte ve özellikle de faaliyet gösterdikleri amatör spor dallarında bir çok gence spor yapma imkanı tanıyarak ülke

sporuna da hizmet etmektedirler. Ülkemizin bir çok bölgesinde bulunan her kurum kulübü kurumlarındaki mevcut personele spor yapma imkanları ve spor tesisleri sağlamakla mükellef tutulmuştur. Çıkarılan yasa gereği, işçi ve memur sayısı 500' den fazla olan kuruluşlar ve fabrikalar, öncelikle kendi personeline beden eğitimi ve spor yaptırmak için antrenör çalıştırmaya ve spor tesisi yapmaya mecburdurlar (25). Bu sebeple de kurum kulüpleri ülke sporunda ayrı bir yere ve öneme sahiptirler.

2.2.3. Kulüp Organları

Tüzel bir kişilik kazanan ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tescilli-ri yapılan spor kulüplerinde aşağıda belirtilen organları teşkil ettirilir.

- a- Genel Kurul,
- b- Yönetim Kurulu,
- c- Denetleme Kurulu,

Spor kulüpleri, belirtilen kulüp organlarından başka kendilerinin belirleyeceği başka organlarda oluşturabilirler. Ancak bu organlara genel kurul ve denetleme kurulunun görev yetki ve sorumluluklarını devredemezler. Kulüp organları, kulüp içerisinde belirli bir yönetim yapısının oluşması ve kulüp için ileriye dönük olarak hedeflenen amaçlar için çok önemlidir. Bu sebeple kulüp organlarında görev alacak kişilerin çok iyi seçilmesi planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme gibi yönetimin ana ilkelerinin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

2.2.3.1. Genel Kurulun Görev ve Yetkileri

Spor kulüpleri genel kurulu, kulüp tüzüğünde belirtilen zamanlarda olağan toplantılarını yaparlar. Ancak yönetim veya denetim kurulunun gerekli gördüğü hallerde veya

kulüp üyelerinin beşte birinin yazılı isteği doğrultusunda da toplanmak zorundadırlar.

Olağan genel kurul toplantılarının en geç iki yılda bir yapılması şarttır. Denetleme kurulunun veya kulüp üyelerinin beşte birinin yazılı isteği üzerine yönetim kurulu genel kurulu bir ay içinde toplantıya çağırılmazsa denetleme kurulu veya toplantı isteğinde bulunan üyelerden birinin müracatı üzerine mahalli sulh hukuk hakimi duruşma yaparak dernek üyeleri arasından üç kişilik bir heyeti, genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirebilir.

Genel Kurulun Görev ve Yetkileri:

- a- Kulüp organlarının seçimi
- b- Kulüp tüzüğünün değiştirilmesi
- c- Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabul edilmesi
- d- Kulüp için gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki verilmesi
- e- Kulüplerin federasyona katılması veya ayrılması
- f- Kulüplerin milletlerarası faaliyetlerde bulunması, yurtdışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması
- g- Kulüplerin feshedilmesi.

2.2.3.2. Yönetim Kurulunun Teşkili ve Görevleri

Spor kulüplerinde, yönetim kurulu, beş asil ve beş yedekten az olmamak üzere genel kurulca gizli oyla seçilir.

Yönetim Kurulunun Görevleri:

- a- Kulübü temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya bir kaçına

yetki vermek.

b- Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak.

c- Türk vatandaşı olmayanların kulüp üyeliğine kabulü halinde bunları onbeş gün içinde mahallin en büyük mülki amirliğine bildirmek.

d- Kulüp tüzüğünde ve mevzuatın kendisine verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmak olarak açıklanmaktadır.

2.2.3.3. Denetleme Kurulunun Teşkili ve Görevleri

Spor kulüplerinde denetleme kurulu üç asil ve üç yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca seçilir.

Denetleme kurulu, kulüp tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve altı ayı geçmeyen aralıklarla toplantı yapar ve denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar.

2.2.4. Spor Kulüplerinin Bütçe ve Gelir Kaynakları

Yönetim Kurulu tarafından hazırlanarak, Genel Kurulca, aynen veya değiştirilerek kabul edilen bütçe bir yıllıktır. Bütçenin fasıl ve maddeleri arasında aktarma mümkündür. Profesyonel futbol faaliyetleri ile ilgili her türlü gelir ve giderler genel bilançonun ayrı bir bölümünde bir fon ve hesapta toplanır. Yönetim Kurulunun profesyonel futbol faaliyeti ile ilgili fon ve hesapları dolayısı ile ibra edilmesi, genel faaliyetten ayrı olarak oya sunulur.

Spor kulüplerinde yönetim kurulu, bütçe dışı harcama yapamaz. Yıllık bütçe dışı harcama ancak, Genel Kurulca kabul edilen ek bütçe ile yapılabilir. Yönetim Kurulu ancak bütçenin % 10' u kadar borçlanabilir. Yönetim Kurulu "bütçe dışı harcama yapılamaz"

hükmüne aykırı hareket ederse yaptıkları bütçe dışı harcamanın % 10' unu aşan kısmından, müştereken ve müteselsilen sorumlu olurlar. Profesyonel futbol şubesinin transfer harcamalarında evvelki yılda elde edilen kulüp geliri üzerinden, mevzuatın tayin ettiği orana göre tesbit edilen miktarlardan fazla ödeme yapılamaz.

Spor Kulüplerinin Gelir Kaynakları:

- a- Müsabaka giriş ücreti, üye aidatı
- b- Kulüpçe yapılan yayınlar, tertiplenen piyango, balo, eğlence, konferans, gezi gibi faaliyetlerden sağlanan gelirler,
- c- Spor faaliyetleri ve müsabakalardan, Spor Toto ve Spor Loto paylarından elde edilen gelirler,
- d- Kulübün mal varlığından elde edilen gelirler,
- e- Kulüp işletmelerinden elde edilen gelirler,
- f- Reklam gelirleri,
- g- Spor Tesislerinden elde edilen gelirler,
- h- Sosyal tesis ve faaliyetlerinden sağlanan gelirler,
- ı- Kiralar ve işletmelerden sağlanan gelirler,
- j- Yardım toplama hakkındaki mevzuat hükümlerine göre toplanacak bağış ve yardımlardır (49).

Spor kulüplerinin gelir kaynakları incelendiğinde birçok gelir kalemine sahip oldukları görülmektedir. Ancak ülkemizde özellikle amatör spor kulüpleri incelendiğinde belirlenen gelirlerin bir çoğundan mahrum oldukları görülecektir.

Ülkemiz, Amerika Birleşik Devletleri' nde olduğu gibi sporcu potansiyeli büyük ölçüde okul ve üniversite takımlarına veya çeşitli ülkelerdeki gibi tamamiyle müessese kulüplerine dayalı olduğu bir ülke değil, Almanya gibi şehir, kasaba ve semt gençlerinin spor yapması için kurulmuş, gençlik ve spor kulüplerinin büyük önem taşıdığı bir ülkedir (73).

Bu sebeble, özellikle amatör spor kulüplerinin mali yönden güçlü olmaları verdikleri hizmet açısından çok önemlidir. Neyin, nasıl ve ne zaman, hangi amaçla yapılacağı konularında bir takım seçim ve tercihler yapabilmek için iyi bir hedef belirlemeli ve planlar bu hedefler doğrultusunda düzenlenmelidir. Ancak özellikle profesyonel futbol kulüplerinin hemen hepsi şahıs şirketleri gibi keyfi bir yönetim anlayışıyla yardımlaşma derneği gibi idare edilmekte, para kaynağı zengin başkanlar ve yönetim kurulu üyeleri tarafından trilyonluk cirolar amatörler tarafından yönetilmektedir.

Spor kulüplerimizde yaşanan mali problemler profesyonel futbol şubeleri bulunan spor kulüplerinin bir çoğunda da yaşanmaktadır. Çünkü özellikle son yıllarda gündeme gelen "Profesyonel Spor Kulübü Yöneticisi" problemi sonucunda birinci ligde güçlü futbol takımı bulunan kulüpler dahi zaman zaman başkan adayı bulmakta güçlük çekmekte, hatta kongrelerini zamanında bile yapamamaktadırlar. Güçlü bir yönetim kadrosuna sahip olmayan spor kulüplerimizde mali sıkıntılarda her zaman devam edecektir. Halbuki artık sporda kulüp yönetimi, küçük ve orta büyüklükte herhangi bir ticari işletmeyi yürütmekten çok daha zor, özel bilgi ve tecrübe gerektiren bir iş halini almıştır. Bu sebeple de, spor kulüplerimiz kendilerine mali destek sağlayabilecek kişilerin bir araya geldiği koalisyonlarla idare edilmeye çalışılan ve kurumsallaşma yönünde ciddi adımlar atılamayan kurumlar olarak kalmışlardır. Ancak kulüp yönetimlerinde yer alan kişiler maddi yönden ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar, artık hiçbir profesyonel futbol kulübü günlük giderlerinin yanında transfer harcamalarına bile yetişemez duruma gelmişlerdir.

2.2.5. Türkiye'de Profesyonel Futbol Kulüplerinde Yönetim Yapısı

Futbol denilen olaya baktığımız zaman genelde amatör ve profesyonel olmak üzere iki tür olgu ile karşılaşırız. Amatör bölümde grubu oluşturan kişiler arasında bir çıkar çatışması yoktur. Açıkça bellidir ki, amatörlük zevke bağlı bir uğraştır. Bu yüzden de kimse kimseye uzun boylu hesap verecek durumu yoktur. Onun için amatörlüğün kulüp

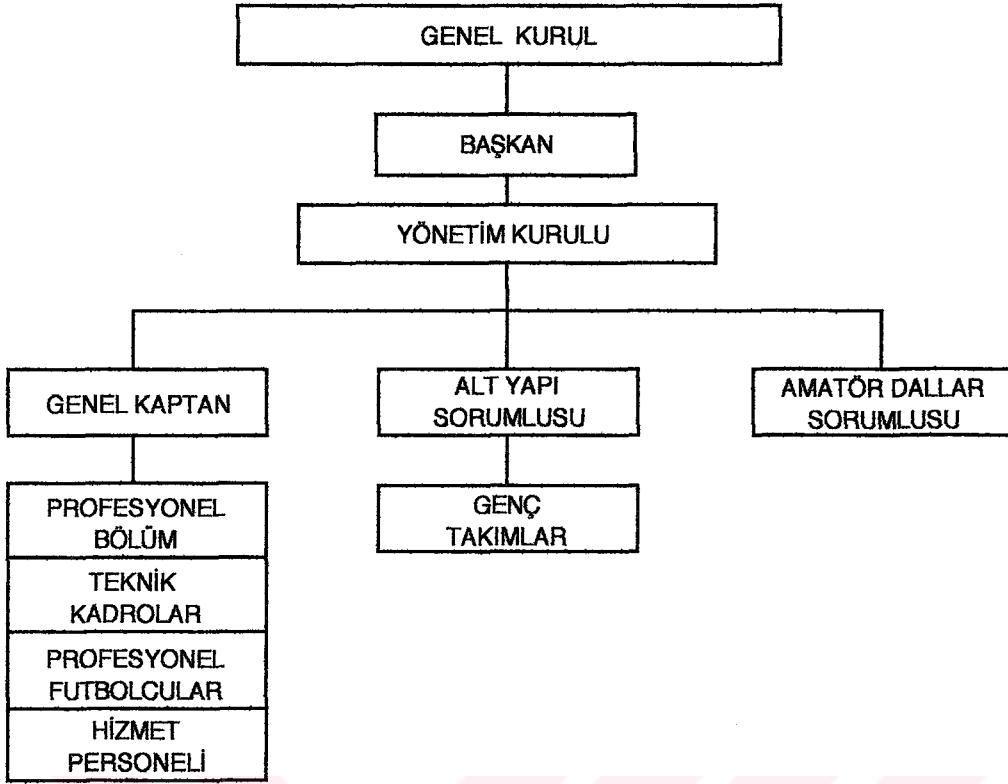
bazında örgütlenmesi ve temsili doğaldır.

Ancak profesyonel kulüp aşamasında, yani işin para karşılığı yapıldığı yerde "çatışma ve uzlaşma" gibi iki zıt kavramın yan yana yaşadığı görülür. Gerçekten de tek bir kulüp başlı başına bir "çatışma ve uzlaşma" dünyasıdır. Sahaya çıkan onbir sporcuyla yedek futbolcular arasındaki ilişkiler başlı başına bir olaydır. Bir profesyonel futbol kulübünde teknik adamların, futbolcuların, yöneticilerin ve hizmet personelinin ilişkileri hep belirli bir gerginliğin üzerindedir. Maçlarda ise, iki takımın çıkar çatışması adalet dağıtacak olan hakemin ve taraf tutan seyircilerin yapısı apayrı bir gerilim ortamı olarak karşımıza çıkar.

Bu çatışma ve uzlaşma ortamında profesyonel spor kulüplerinin belirtilen psikolojik olumsuzlukları ortadan kaldıracı için iyi bir yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir. Ancak böylesine bir kuruluşun temeline dayanan profesyonellik, kaynaklandığı amatör kulüpçülükten pek ileriye gidememiştir.

Ülkemizde profesyonel futbolun 1950'lerden bu yana yanlış yapılanması "Tam Profesyonel Kulüp" nasıl olmalıdır sorusunu ve tam profesyonel kulüp kriterini gündeme getirmiştir. Kitlesele ilginin artması, para hesaplarının çoğalması, teknik kadroların kabilması, antrenman ve maçların fazlalaşması, tesisleşme ve hepsinden önemlisi sporcu ve seyirci güdülenmesi gibi olgular sonucu sporcu ve profesyonel yönetici tiplerinin iş bölümü şemasında yerlerini almalarının artık gerekli olduğunu gündeme getirmiştir.

Bu çerçeve içerisinde, Türk Spor Kulüplerinin yönetim şemasıda şöyle bir görüntü sergilemiştir.



Şekil 1. Spor Kulüplerimizin İdari Yapısı (5 Yıllık Kalkınma Planı, 1985. s.73'den)

Görüldüğü gibi kulüplerimizin idari yapısı içerisinde bazı kurullar bulunmakta ve profesyonel ve amatör şube dalları birbirinden ayrı bir yapı olarak ele alınmaktadır.

2.3. Türkiye' de Sporun Örgütlenmesi ve Kulüpleşmenin Kronolojik Yönden İncelenmesi

2.3.1. Eski Türklerde Sporun Örgütlenmesi (1922-Öncesi)

Türk tarihi incelendiğinde, Milattan 3000-4000 yıl öncesine ait tarihi kaynakların Türkleri sporcu bir millet olarak gösterdiği bilinmektedir (51).

Avrupa' nın henüz medeniyetten uzak bir yaşantı sürdüğü dönemlerde Orta Asya'da yaşayan Türkler vücut kültürüne ve spora çok önem vermişlerdir.

Türkler büyük göçten çok önce Totem inançlarının verdiği hür ve serbest terbiye-

nin etkisi altında kalmış, tabiata, kuvvete tutkun karakterestik özellikleriyle pehlivanlığı asırlar boyunca baştaçı yapmış kişilerdir (28). Orta Asya' dan Anadolu' ya kadar her yerde Türklerin sporla ilgilendikleri ve bir çok spor branşında başarılı oldukları bilinmektedir. Örneğin, Türk kültüründen kaynaklanan atlı sporlar, atıcılık, cirit, güreş, kılıç gibi sporları Orta Asya Türklüğünden Selçuklulara, Osmanlılara ve Türkiye Cumhuriyeti' ne kadar başarıyla sürdürmüşler ve sosyal miras olarak bırakmışlardır.

Özellikle *"eski Türklerin, binicilik, atıcılık, güreş, cirit, okculuk, avcılık ve top oyunu gibi sporları severek yaptıkları hatta halkın daha çok ilgi ile seyredebilmeleri için, çok defa müzikle icra edildiği "* bir gerçektir (38).

Eski kaynaklara göre Türkler, kendilerine özgü eğri ve tek yüzlü bir savaş aracı olarak geliştirdikleri kılıçlarına ve kılıçla yapılan danslara büyük önem vermişlerdir. 620 yıllık bir gelenek olarak süregelen ve Asya' da en eski spor türlerinden biri olan güreş Türk Spor Kültüründe çok ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Bu spor dalını bayram görüntülerinden biri haline getirerek, Türk boylar sonbaharda, programında sadece güreşlerin bulunduğu büyük şenlikler düzenlemişlerdir (2).

Batı da Polo olarak bilinen Çevgan adı verilen top oyunu Türklere ait eski ve milli bir oyundur.

Ayrıca Türklerin futbola benzeyen bir oyunu Orta Asya' da "Tepük" adıyla oynadıkların ünlü Türk düşündürü Kaşgarlı Mahmut' un "Divan-ı Lugat-it-Türk" adlı eserinde rastlamaktayız (2).

Günümüzde yaygın bir hal alan kış sporlarından olan kayak, eski Türklerce bilindiğine ve özellikle avlanmada büyük yardım gördüklerine dair bilgilere ayrıca rastlanılmaktadır. Bunların yanı sıra eski Türklerin avcılık, göçebelik ve savaş amacının yanında, hastalıkların giderilmesi için spora başvurdıkları bilinmekte ve hangi spor şeklinin, hangi hastalığı iyileştirebileceği hususunda eserler bulunmaktadır.

Eski Türklerin spor için mektepler (tekkeler) açmaları ve meydanlar yapmaları, spora verdikleri önemin en ciddi göstergeleridir. Özetle tüm Türk devletlerinde sporun çeşitlilikle yürütüldüğünü görmekteyiz.

2.3.2. Osmanlı Türklerinde Kulüpleşmenin İlk Adımları

Eski Türklerde olduğu gibi Osmanlı döneminde de spora büyük önem verilmiştir. Batıya göç eden Türkler beraberlerinde güreş, binicilik, atıcılık, top oyunu ve diğer sporları getirmiş ve güçlerini kabul ettirmek için beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin devam etmesini sağlamışlardır.

Özellikle Osmanlılar döneminde başta savaş sporlarının ve diğer sporların yapılmasının yanında kendilerine özgü bir spor yönetim anlayışının geliştirildiği ve bu yönetim kademesinde sporun örgütlenme biçiminde kökenleri bakımından en eski, çağdaş benzeri bakımından "kulüp" olgusuna daha yakın ama, "toplumsal güvenlik" boyutu içerdiği için ondan daha kapsamlı olan "Spor Tekkesi", Osmanlı kapıkulu ve toprak düzenine bağlı olarak, sporcuların padişahlar, vezirler, paşalar, beyler, büyük toprak ağlarının ve zengin kişilerin koruduğu yönetim biçimi ve 650 yıldır varolan geçici kurum Kırkpınar gürtüşleriyle özdeşleşen "Ağalık" düzeni adı verilen üç kurumdan oluştuğu görülmektedir (23).

Bugün bile büyük bir sevgi ve ilgiyle izlenen Kırkpınar güreşleri, o dönemlerde tekkeler arası nitelikte olmasından dolayı herkes tarafından sevilen ve maddi olanakları elverişli olan bir kişi "Ağalık" görevini üzerine alarak güreşçilere ödül olarak parasal gücüne göre bir armağan götürürdü. Ancak günümüzde Kırkpınar Ağalığı kurallara bağlanmış ve her yıl yapılan açık arttırma ile bir sonraki yılın Kırkpınar Ağası belirlenmektedir.

Görüldüğü gibi "Ağalık düzeni", hiç değilse ilk oluşum yıllarında, görev süresi hazırlama ve karşılama dönemiyle sınırlı, bir spor karşılaşmasının tüm yönetsel ve teknik

boyutlarından sorumlu, bir yönüyle de işlevsel, ilgili tüm tekke ağalarının oylarıyla belirlendiği için de ortak isteğe dayalı bir örgütsel yapıdır.

17. yüzyılda Osmanlı Türklerinde spor konusunda teşkilatlanma en gelişmiş bir seviyeye ulaşmıştır. Özellikle II. Sultan Mahmut (1808-1839) zamanında, çok büyük bir gelişme göstermiş okçuluk, güreş, tüfek atışı, binicilik ve tomak oyunu gibi sporlar oldukça ilgi ile yapılır ve takip edilir hale gelmiştir. Hatta, II. Sultan Mahmut' un padişahlığı süresinde Enderun "Spor ve Musiki Akademisi" haline gelmiştir (38).

Yukarıda belirtilen sporun örgütlenme biçimi olan üç kurum tarihte Anadolu' da sporun örgütlenmesinin ana biçimleridir.

Türk Spor Yönetiminin tarihi gelişimi içerisinde Sporun Beden Eğitime Bağlılık Dönemi diye ele alınan bu dönemde yabancıların getirdiği ve gitgide Türkler tarafından da benimsenen ilk spor kulüpleride kurulmuştur. Kurulan bu kulüplerin İzmir' e yerleşmiş olan birkaç İngiliz ailesinin gençleri tarafından ilk olarak oluşturduğu ve 1894' de Bornova' da "Football and Rugby Clup" adında bir kulüp oluşturdukları görülmektedir. Böylece İzmir ve İstanbul'da bulunan ailelerin 1897 yılından itibaren beş sene süren futbol ve rugby maçları düzenledikleri anlaşılmaktadır (17).

Ayrıca bu dönemde yerli ahaliden bu spor faaliyetlerine katılanların bulunmadığı da dikkat çekicidir.

2.3.3. Federatif Yapının İlk Adımları (1903-1910)

Osmanlı İmparatorluğunun ciddi olarak sarsıntı geçirdiği 20. yüzyılın başlarında spor, Türkiye' de Galatasaray (1905) "okul"; Beşiktaş (1903) "semt yöre"; İmalat-ı Harbiye (MKE) Ankaragücü (1910) "iş yeri" esaslarına göre örgütlenmeye başlamış ve ilk yerli kulüp olarak Beşiktaş Spor Kulübü kurulmuştur.

Böylece 1908 öncesinde başlangıçta yabancılar tarafından sırayla kurulan Moda, Kadıköy, Elpis (Rumların kurduğu kulüp), İmogen (İngiliz Sefaret Gemisi), Galatasaray, Strugglers, Altınordu (Progress), İmogere, Telefoncular, kulüplerinin yasalara dayalı tüzel kişilikler biçiminde değil, takım yönleri ağır basan resmi olmayan amaç birlikleri olarak örgütlendikleri görülmektedir. Bu dönemde ilk resmi örgütün (Moda F.C) kurulduğu 1896 yılından, fiilen örgütlenme yasağının kalktığı İkinci Meşrutiyet'e (1908) kadar, yasal olarak da dernek kurma bakımından serbest kuruluş sistemini getiren ilk cemiyetler kanununa kadar sürecektir (23). Bu dönemde kurulmuş bulunan futbol kulüpleri, 1903 yılında federe bir çatı altında toplanmışlar ve İstanbul Futbol Birliği'nde böylece kurulmuştur.

2.3.3.1. İstanbul Futbol Birliği (1903- 1910)

Spor yönetiminde federatif birlik oluşturulması Türkiye tarihinde ilk olarak futbol-da gerçekleşmiştir. İlk demokratik spor örgütü ise İstanbul Futbol Birliğidir. Bu örgüt 17 Mayıs 1903 yılında 1909 sayılı Dernekler Kanununa bağlı bulunan Kadıköy, Elpis, Galatasaray, Fenerbahçe, Moda. Strugglers, Yassion, Dark ve Tatavla kulüplerinin iştirakiyle kurulmuştur (66).

Yedi senelik ömrünü kulüpler arası çekişme ve anlaşmazlıklarla geçiren İstanbul Futbol Birliği, 1903 yılında kentte kurulu kulüplerin düzensiz aralıklarla yaptıkları maçların hem oyunculara, hem izleyicilere doyum vermez duruma gelmesi ve futbola kitlesel ilgi uyarmada yetersiz kalması karşısında, futbol mevsiminin başlama ve bitim tarihleriyle maçların gün, saat ve hakemlerini saptamak, saptanan maç programlarını aksaksız uygulamak, doğabilecek teknik ve yönetsel anlaşmazlıkların çözümünde önce birlik ana sözleşmesini, o yetmezse örnek alınan "İngiliz Futbol Birliği" kurallarını kullanmak amacıyla kurulmuştur (23).

Görüldüğü gibi pratik amaçlardan doğan ilk federatif yapıda o zaman futbolu

ülkemize getiren İngilizler örnek alınmıştır. Ayrıca bu yıllarda Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesinin de kurulduğu bilinmektedir.

2.3.3.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi Dönemi (1910-1914)

İstanbul Futbol Birliği' nin sona ermesinden sonra kurulmuş ve varlığı dört yıl sürmüştür. Bu örgütü Kadıköy, Fenerbahçe, Progress ve Struggles spor kulüpleri kurmuşlardır.

İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi bir nevi kartel gibi iş görmüş, istediği takımı lige almış, istemediğini de almamıştır. Bu sebeble de İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi dışında kalan takımlar Anadoluspor, İstanbulspor, Cimnastik, Darülfünun Terbiye-i Bedeniye, Şehremini Mümâresat-ı Bedeniye ve Sanayi Mektebi gibi spor kulüpleri kendi aralarında 1913 yılında Cuma Ligi adını verdikleri bir lig kurmuşlardır (66).

Ancak yapılan bu uygulamalar ve kurulan ligler belirli dönemlerde çeşitli kesintilerle devam etmiş ancak yaygın tarzda kabul görmemiştir. Bu dönemde sporda teşkilatlanmanın ve sosyal ilişkilerinin zayıfladığı, savaş dolayısıyla kulüplerin oyuncusuz kaldığı, daha önceden planlanan organizasyonların gerçekleştirilemediği görülmüştür. Savaş yıllarının açtığı yaralar o derece büyük olmuştur ki, siyasi çekişmeler yüzünden yenik çıkma, spora da aksetmiş ve Beşiktaş Jimnastik Kulübünün sembolik renklerine siyah bu dönemde eklenmiştir (17).

Bu dönem, gelişmeye paralel olarak yönetim boşluğunun kendini hissettirdiği bir dönemdir. Ancak yapılan bu kadar başarısız yönetim girişimlerinin yanında Olimpiyatlarla ilgili ilk resmi girişiminin başlaması önemli bir gelişmedir.

2.3.4. İlk Yönetmelik Örgütlenme Çabaları

2.3.4.1. İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi (1921-1922)

Her geçen gün artan futbol kulübü sayısı ve hem pazar, hemde cuma ligleri karışıklık ve karışıklık sonrası bu liglerin birleşmesi yine de kulüpler arasındaki uyumsuzluğu giderememiştir. Bu sebeple kulüpler bir araya gelerek aralarında yeni bir birlik oluşturmanın yollarını aramışlardır. 26 Haziran 1920 tarihinde demokratik spor örgütlenmesi alanında uzun yıllar etkisini sürdürecektir olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakına "TİCİ" kök olacak yeni bir örgüt olarak ortaya çıkmıştır. İşte bu örgütün adı İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi' dir (66). Altınordu, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Anadolu, Bakırköy, Fenerbahçe, Hilal İdmanyurdu, Nişantaşı, Süleymaniye, Türkçü, Vefa ve Galatasaray spor kulüpleri bu birliğin özünü oluşturmuşlardır. 22 Mayıs 1922' de Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı' nın resmileşmesiyle, İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi birliği son bulmuştur.

2.3.4.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922-1936)

Türkiye' de ilk yönetmelik örgüt çabaları 1922-1936 yıllarına rastlar. Bu dönemde de çekişmeler, sürtüşme ve kulüpler arası anlaşmazlıklar devam etmiştir. Birçok birlik denemesi ve girişiminden sonra 22 Mayıs 1922 yılında 21 kulübün katılımıyla Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur.

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı' nın kuruluş amaçları; "sağlıklı bir kuşak yetiştirmek, bu sağlıklı kuşakla, Türk ırkını takviye etmek, her sınıf halkı ilgilendiren beden eğitimi ve sporu yaygınlaştırmak, ulusun bireylerini küçük yaştan itibaren örgütlenmeye ve birlikte hareket etmeye alıştırmak, gençleri, içki, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan uzak tutmak, sağlam ve becerikli kişiler yetiştirmek, askeri kuruluşların görevlerini kolaylaştırmak, spor etkinlikleri yolu ile gençlere memleketlerini sevdirmek,

sporumuzu uluslararası alanda temsil etmek vb." olarak sıralanmıştır (66).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı fiili görevine başlamasıyla birlikte ilk federasyonları Atletizm, Futbol ve Güreş olarak teşkil ettirmiştir. TİCİ kuruluş amaçları itibariyle ülke içinde büyük önem taşıdığı için kurucularının adları İstanbul'daki çeşitli spor tesislerine verilmiştir (Yusuf Ziya Öniş Stadı, Burhan Felek Spor Sitesi, Ali Sami Yen Stadı, Selim Sırrı Tarcan Spor Salonu v.b.).

Ayrıca TİCİ'nin hazırlanan tüzüğünde ülke düzeyinde amatör sporu yaymak, korumak ve profesyonel futbolculuğu destekleyeceği hükümleri de yer almıştır. Ancak, Türkiye futbol alanında profesyonelliği kabul etmeden TİCİ, tarihe karışmıştır.

2.3.4.3. Türk Spor Kurumu (TSK) Dönemi (1936-1938)

TİCİ'nin sonu ile Türk Spor Kurumunun yaşama geçmesi, aslında sporun devlet tarafından idare edilmeye başlandığı bir dönem olarak kabul edilmektedir. Çünkü dönemin hükümeti CHP yönetimi Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın yerine Türk Spor Kurumu'nu kurmuş böylece hükümetler artık kendi siyasi görüşleri doğrultusunda günümüze kadar değişik uygulamalar içerisine girmişlerdir.

Erkal'a göre "*Türk Spor Kurumu gerek teşkilatlanma şekli ve gerek devletin patenti altında ve iktidardaki tek parti ile olan ilişkilerinden dolayı TİCİ'den ayrılmaktadır. Türk Spor Kurumu, Türk sporunda devletin denetim ve yönlendirilmesinde önemli bir merhale*" (17) şeklinde ele alınmaktadır.

Bu dönemde, spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüplerini ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak için Türk Spor Kurumuna tam yetki verilmiş, spor kulüpleri üye olabilmeleri için 25 sporcuya sahip olmaları ve en az bir yıldan beri etkinlik göstermeleri isteniyordu. Ayrıca Türk Spor Kurumu, kendisine üye olmak isteyen kulüplerden profesyonelliği,

içkiyi ve kumarı reddetmelerini istiyordu (66). Özellikle günümüzdeki mevcut bir çok spor kulübü lokallerinin ne denli denetimsiz ve her türlü oyunun oynandığının yaygınlığı düşünülürse, bu görüşün değeri daha net olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk Spor Kurumunun 1938 yılında sona ermesi Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün kurulmasında, dönemin hükümeti olan CHP' ye göre Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı döneminde görülen ve Türk Spor Kurumu zamanında da süren futboldaki olayların partiye zarar vermesi, toplum, saha ve tribün olaylarının partiye mal edilmesi ve partinin futbol yönetiminden soyutlanması için Türk Spor Kurumu yerine devletçi bir yönetim gündeme getirilmiş ve sonuçta 3530 Sayılı Yasa doğmuştur (35).

2.3.4.4. Sporda Devlet Yönetimi Dönemi (1938-1963)

Türk Spor kurumu her ne kadar dolaylı olarak devlet denetimin de olsa da, tam olarak bağlı bulunmadığından, çıkarılan bir kanunla devletin spor alanındaki otoritesi kurulmuş ve sporun resmi örgütlenmesi aşamasına geçilmiş oldu.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, *"vatandaş fizik ve moral kabiliyetini millî ve inkılapçı amaçlara göre geliştirilmesini sağlayan oyun, cımnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek, bu anlayışla gerekli düzenlemeler yapmak ve bunların uygulanmasını sağlamak"* amacıyla kurulmuştur (25).

Genel Müdürlük, 16 Temmuz 1938 gün ve 3530 Sayılı Yasa ile kurulmuş ve 1970 yılından itibaren de Gençlik ve Spor Bakanlığı' na bağlı faaliyet göstermiş, 1983 yılında ise iki bakanlığın birleşmesi ile oluşturulan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı' na bağlı iken daha sonra başbakanlığa bağlanmıştır.

Ünlü' ye göre, *"Türkiye' de spor 3530 Sayılı Yasa ile yarım yüzyıla yakın yönetilmiştir, ancak her maddesi de işlememiştir"* (75).

Görüldüğü gibi Türkiye' de spor kurumları, devlet otoritesi altında statüleri sürekli değişken konumda olan bir yapıdadır. Bu da yönetim biliminin demokratiklik ilkesine ters düşmekte ve ülke sporuna büyük zarar vermektedir. Günün gelişmelerine uyumlu değişim olağan kabul edilebilir, ancak politik müdahaleler olağan kabul edilemez.

Yönetim yapısında politik müdahalelerle değişimin olması bir takım sorunların halledilmesini engellemekte ve sürekli hizmet verilemez bir durum da ortaya çıkmaktadır.

2.3.5. Planlı Döneme Geçiş (1963-1986 ve Sonrası)

1960' lı yıllar Türkiye Ekonomisi' nin planlı döneme geçiş yılları olduğundan spor faaliyetleri ve yatırımlarıda plan hedefleri ile yıllık programlar çerçevesinde Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılmaya başlamıştır.

Bununla birlikte Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı' nda Beden Eğitimi ve Spor konusunda herhangi bir hedef tesbit edilememiş olmakla birlikte yıllık programlarda, BTGM spor harcamalarına yer verildiği görülmektedir. Bu yatırımların 1963 yılında % 72.2' si, 1964' de % 73.3' ü , 1965' de % 95.6' sı , 1966' da % 77.2' si , 1967' de % 78.5' i büyük spor tesislerine ayrılmıştır (68).

Daha sonra İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı' nda fonksiyonel olmaktan uzak olsa da sporla ilgili o zamana kadar süregelen devlet politikasının devamı niteliğinde bir bölüm yer almıştır (32).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı' nda ise, spor yatırımlarının yurt düzeyinde dağılımında dengesizlikleri giderici tedbirlerin alınması ve tesislerin yapımında yerleşim birimleri ölçülerine uyumlu hizmet standartlarının göz önünde bulundurulması esas alınmıştır (33).

Genel zihniyet olarak, kalkınma planlarında bireylerin tek tek spora

yönlendirilmelerine gereken ağırlık verilmemiştir. Öncelikle günümüzde bile geçerli olan futbol branşı için tesis inşa edilmesi teşvik edilmiştir.

Ancak Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde de belirlenen hedeflere ulaşma ve yeterli bir gelişme gerçekleştirilememiştir. Bu sebeble de hem amatör spor hemde okul-içi ve okullararası spor ilişkilerinin yaygınlaşması yeterli seviyeye gelmemiştir. Böylece de spor kulüpleri profesyonel seyir sporu uygulamalarına öncelik vermiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda spor yatırımlarından geniş halk kitlelerinin yararlandırılması konusunda ağırlık verilmiştir. Bu amaçla saha ve spor tesislerinin kurulmasında çok amaçlılık ilkesinin gözönünde tutulması, bu tür yatırımların gençliğin yoğun olarak bulunduğu Yükseköğretim kurumlarına yönlendirilmesi hedeflenmiştir (63).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde sporun kitle sporu haline dönüştürülerek, semtlere ve köylere yayılabilmesi için Belediyeler ve Özel İdarelerin işbirliğiyle basit ve ekonomik tesislerin kurulması amaçlanmaktadır (6).

Görüldüğü gibi, çeşitli planlama dönemlerinde sporun kitlelere götürülmesinde toplumun bakış açısı, bu konudaki düşünce yapısı ve sporla ilgili değer yargıları gözönüne alınmamıştır. Genellikle hepsinin ele aldığı ortak konu Cumhuriyet Türkiye' sinin devlet politikası olan bedenen ve zihnen güçlü nesil yetiştirme amacına yönelik, dolayısıyla kitle sporuna yönelik olmuştur. Yıllardan beri devletin spor politikası bu şekilde geliştiği içinde halkımız seyirci olmayı benimsemiştir. 1982 anayasasında bile sporla ilgili olarak "*devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder*" (67) hükmünde olan ve günümüzde bile geçerliliğini kaybetmiş bir madde bulunmaktadır.

2.3.6. 3289 Sayılı Kanun ve Günümüze Kadar Olan Gelişmeler

(1989 ve Sonrası)

3530 Sayılı Yasanın spor çevrelerinin istek ve özlemlerine cevap vermediği bu ve benzeri sebeplerle "1986 yılında Beden Terbiyesi Kanunu yerine, değişen ve gelişen şartlara uygunluk sağlamak üzere Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri hakkındaki kanun çıkartılarak daha ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır " (74).

Ayrıca bu dönemde hazırlanan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında da, diğer planlı dönemler gibi spor tesislerinin yeterli düzeye çıkarılması, nüfus, sporcu sayısı gibi kriterlere göre ülke düzeyine dengeli dağılımının sağlanması ve mevcut tesislerin tam kapasite ile kullanılması için kurumlararası işbirliği ihtiyacı üzerinde durulmuştur (66). Özellikle de bu planlı dönemde, sporla ilgili mevzuat çalışmalarına devam edilmiş, İstanbul Kentinde Yapılacak Olimpiyat Oyunları Kanunu ve Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, Basketbol Federasyonu Sporcu Tescil ve Lisans Yönetmeliği, Basketbol Müsabaka Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir.

2.4. Yönetim ve Yönetim Politikalarının Yapısal Yönleriyle İncelenmesi ve Yönetim Politikalarının Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Niteliği

2.4.1. Genel Olarak Yönetim ve Yönetim Politikaları

Yönetim kavramının insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, bir amaçla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur.

Yani "insanların bireysel yaşamdan ayrılıp, topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte, her fert rol, görev ve statülerine göre çeşitli işbirliği davranışlarına girmişlerdir. Amaçlanan işi ya da işlerin başarılması için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten (koordine eden), denetleyen -kısaca yöneten-

ya da bir çok insan (yönetenler) ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar (yönetilenler) varolmuştur " (37). Bilimsel anlamdaki yönetim ise, yalnızca yüzyıllık bir birikime sahiptir. Öyle ki günümüzde artık tek bir insanın bütün bir işi yapması yerine, birden fazla insanın bir grup olarak aynı görevi gerçekleştirebilmek için birlikte çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu durum yönetim olgusunun daha bilimsel olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (77).

İnsan yaşantısı tüm dönemlerinde yönetim ve organizasyonla iç içedir. Çünkü insanlar genellikle bir hastanede doğar, bir nüfus dairesine kaydolur, çeşitli okullarda öğrenim yapar, çeşitli örgütlerde değişik yönetimlerle ilişkilerde bulunur, çalışır, dinlenir, seyahat eder, eğlenir ve sonunda yine bir örgüt yönetiminin sunacağı hizmetle bu dünyadan ayrılır (37). Böylece insanların doğal ya da doğal olmayan uğraşlarının tümünde bir organizasyon ve dolayısıyla bir yönetim olayı söz konusudur (20).

Ancak yönetim faaliyetinin çeşitli çevrelerde ve bu çevrelerin değişimleri ile baskılar altında yürütülmesi, yönetim faaliyetinin planlandığı şekilde yürütülmesine imkan sağlamayabilir.

Yönetim faaliyeti bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer taraftan hedeflere ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi de gerektirir.

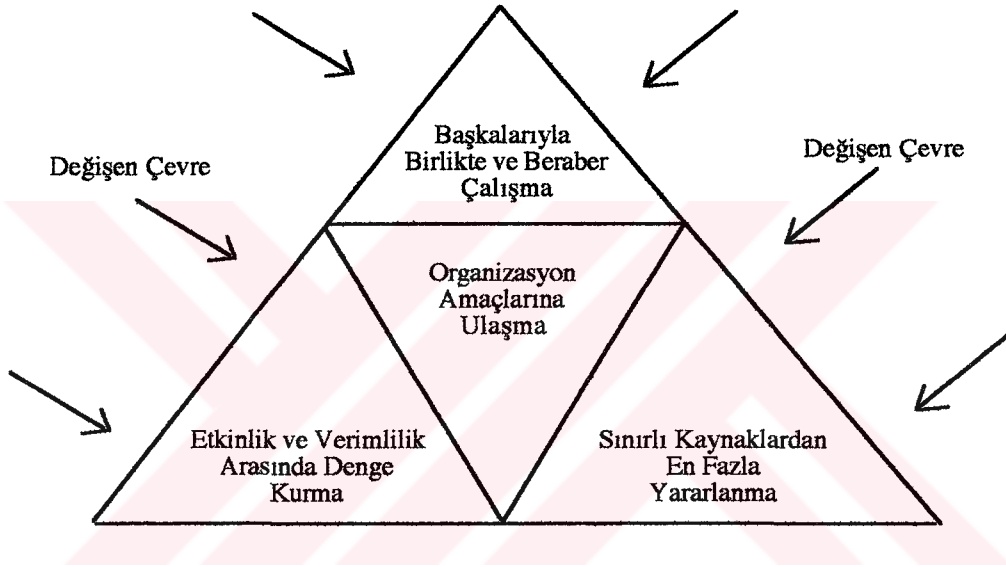
Şu halde, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar- kişi veya grup-anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (41).

Yukarıda çeşitli boyutları açıklanan yönetime ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunların bazıları aşağıdadır:

- Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır (71).

-Yönetim, en basit bir ifadeyle "başkaları vasıtasıyla iş görmektir". Yani, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir (41).

-Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır (55).



Şekil 2. Yönetim Faaliyetlerinin Temel Görüntüsü (Özalp. 1992. s.7' den)

Yukarıda yer alan çeşitli sayıdaki tanımdan da anlaşılabileceği gibi, tanımlarda öncelikle belirli bir ihtiyaç, bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik bir amaç, bu amacın gerçekleştirilebilmesi için iyi bir organizasyon ve insanlarla birlikte çalışmaya yönlendiren bir güç bulunmaktadır.

Bu durumdan, bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği yapmaları ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamının yönetim faaliyetini meydana getirdiği anlaşılmaktadır.

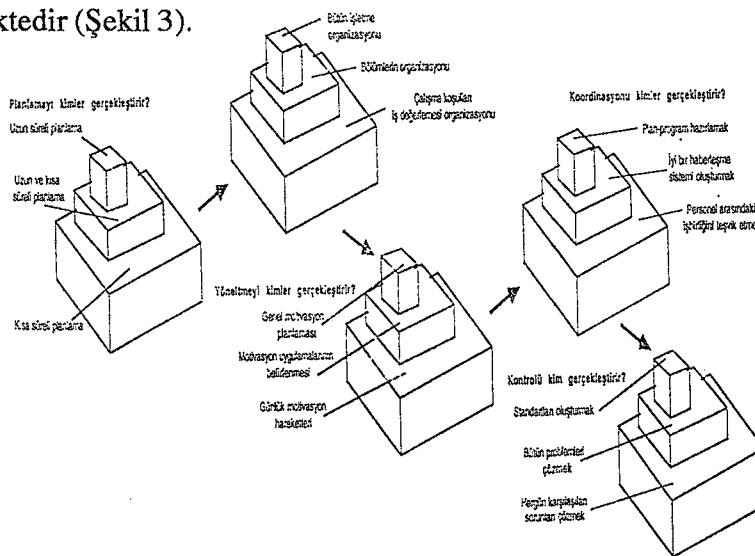
Yönetim faaliyetleri her işletme organizasyonunda ve diğer organizasyonlarda yer

alır. Yönetim faaliyetinin bazı özellikleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (55).

1. Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
2. Yönetim bir grup faaliyetidir.
3. Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır.
4. Yönetim bir işbirliği faaliyetidir.
5. Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
6. Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
7. Yönetim bir yetki faaliyetidir.
8. Yönetim evrensel özelliğe sahiptir.
9. Yönetim basamaksal özelliğe sahiptir.

Ancak yönetim faaliyetlerinin uygulama süreci içerisinde, emrine verilmiş bir grup insanı beraber bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler işletme içinde benzer fonksiyon ve yönelimlere sahip olan kişilerdir.

Yönetimde öncelikle hazırlık ilkesi bulunmaktadır. Bu sebeble yönetim süreci planlama ile başlar ve daha sonra organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanmaktadır. İşletme yönetiminin her evresinde fonksiyonlara değişik sorumluluklar yüklenmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. Yönetim Fonksiyonlarının Şematik Görüntüsü (Büker. 1994 s.73' den)

2.5. Yönetim Politikalarının Kronolojik Yönden İncelenmesi

Yönetim biliminin bugünkü durumuna kavuşturan belli başlı üç yaklaşım vardır.

Bunlar,

- a- Yapıya Ağırlık Tanıyan "Klasik Yaklaşım",
- b- İnsana ve yönetim çevresiyle etkileşime ağırlık tanıyan "Davranışçı ve Çevresel Yaklaşım",
- c- Teşkilatlı bir sistem olarak ele alınan "Modern Yaklaşım"(Durumsallık ve Sistem Yaklaşımı) dır.

2.5.1. Klasik Yaklaşım

Klasik Yaklaşımın öncüleri olarak F.W. Taylor, Henry Fayol ve Max Weber sıralanabilir. Başka uygulamacı ve yazar bulunmakla birlikte anılan kişilerin görüşleri bu üç yönetim öncüsünün saptamaları çerçevesinde olmuştur.

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır.Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinalara ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği , ikincisi de formal organizasyon yapısını oluşturmaktadır. Klasik teori sürekli açık olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkin ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir (41). Bu yaklaşımda çalışanların inisiyatifini kullanmasına imkan sağlayacak hiçbir boşluğun bırakılmaması öngörülmüş ve yapılacak işlerin tamamının önceden planlanması önerilmiş ve planların uygulanması için çalışanların yönetim alanı dar tutularak denetlenmesi düşünülmüştür (21).

2.5.1.1. Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Hareketi

Taylor yönetim bilimi literatüründe "Taylorizm" veya "Bilimsel Yönetim" olarak

adlandırılan akımın yaratıcısı olmuştur.

Bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan ve bilimsel yönetim babası olarak bilinen Taylor, iş sahiplerinin düşük maliyetlerden çok bilimsel yönetimi uygulayarak verimi arttırabileceğini düşünmüştür. Diğer yandan böyle bir sistemde Taylor' a göre işçiler, daha ciddi bir çalışma içine girecekler ve işletmelerde verimlilik artacak verimlilik artması iş sahiplerinin ücret politikasını etkileyecek ve işçiler daha yüksek ücret elde etme imkanı kavuşacaklardı.

Taylor ve arkadaşlarının,insan sorununa bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu sebeblerle, rutin ve alışılmış işlerin etkin biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçmemiştir (18).

Taylor, yönetimi "*çalışanlardan ne yapmaları (iş ne kadar zamanda ve nasıl yapmaları) beklendiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli bir şekilde yerine getirilmesine nezaret etmek*" şeklinde tanımlamıştır (41).

Taylor' un bilimsel yönetim ilkelerini şöyle özetleyebiliriz:

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yönetim geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

- İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgöreni özendirmelidir. Bu,belli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir,

- İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yönetimi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustaşilar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

2.5.1.2. Henri Fayol ve Yönetimin Evrensel İlkeleri

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol' un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır.

Fayol Taylor gibi , çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışırken organizasyonlarda verimliliği arttırmanın yollarını aramıştır. Fayol, özellikle, 1918-1925 yılları arasında kendi yönetim yaklaşımını oluşturmuş ve en az Taylor kadar yönetim bilimi literatüründe iz bırakmıştır. Fayol, 1916' da yazdığı "L, Administration Generale et L' industrielle" (Genel ve Sınai İdare) adlı eseri ile modern anlayışına en uygun temel düşünceleri geliştirmiş ve bir bakıma Taylorizmin yardımcısı olmuştur (70). Yönetimin evrensel ilkesi yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bireysel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir (18).

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan ve yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu.

Hem Taylor hem de Fayol, başarıda yöneticilerin durumuna özel bir önem vermişler; yönetim sorunlarına bilimsel yöntemlerle yaklaşmışlardır. Ancak, Taylor, atölye ve tezgah gibi yönetimin alt düzeyleriyle ilgilenirken; Fayol, yönetimin evrensel ilkelerini geliştirmeye, hiyerarşinin üst düzeylerinde başlamıştır.

Tablo 1. Fayol' un İlkelerinin Sınıflandırılması (Özalp 1995. s.82' den)

Yapısal İlkeler	Süreçlerle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
- İşbölümü	- Disiplin	- Personelin Devamlılığı
- Yönetim Birliği	- Hakkaniyet	- Düzen ve İstikrar
- Merkezleşme	- Kumanda Birliği	- Girişim
- Yetki ve Sorumluluk	- Personelin Ödüllendirilmesi	
-Hiyerarşi İlkesi	- Genel Çıkarların	- Birlik ve Beraberlik Ruhu

Fayol ilkelerini "yapısal ilkeler", "süreçle ilgili ilkeler" ve "sonuçlarla ilgili ilkeler" olarak gruplara ayırarak ayrı ayrı incelemiştir.

Fayol' a göre ise yönetim "Kamu idaresine ait veya sınai bir işletmede cereyan eden altı süreçten birisi" olarak tanımlanmıştır. Bu altı süreç şunlardır: 1) Teknik (üretim), 2) Ticari, 3) Mali (satış ve satın alma), 4) Koruma tedbirleri, 5) Muhasebe, 6) İdari, dir (70).

Fayol' un incelemelerinde temel odak noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Fayol yönetimi kendi içinde beş önemli fonksiyona ayırmıştır. Bunlar; (19)

- Planlama : Yapılacak olanlara karar verildikten sonra, arzu edilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçimidir.
- Örgütlenme : Kimin hangi görevde çalışacağı ve kimlerden sorumlu olacağı belirlenir.
- Emir ve Kumanda : Bir örgüt yürütülen faaliyetlerinde hiyerarşik bir yapı içerisinde planlara göre görevini yerine getirmelidir.
- Koordinasyon : Bireyin ve bireylerin oluşturduğu grupların saptanan amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kararlar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir.
- Denetleme : Arzulanan bir amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır.

Bu ilkelerin sayısı çeşitli kaynaklara göre dört ile altı arasında değişmekle birlikte esas açısından farklılık göstermemektedir. Fayol' un kafasında canlandığı insan tembel-dir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu sebeble düşünür,onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işi denetlemeli ve mutlaka kontrolü yapmalıdırlar.

Fayol' a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yöneltmeyi tercih ederler. Sorumluluk korku kaynağıdır, bu sebeble, onu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin toplumda sayısı azdır. Fayol, cesur kişileri kahraman olarak nitelendirmekte ve bunların fiziksel ve sağlık bakımından kusursuz, entellektüel niteliklere sahip ve otorite kurabilecek niteliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür (19).

Ancak Fayol' un bu görüşleri, düşündükleri ve kurduğu yönetim sistemleri insanlar için bir davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarılı boyutları bulunmakla birlikte başarısız yönleride olmuştur.

2.5.1.3. Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber, bürokrasi teorisini ortaya atmıştır. Weber' in yönetim bilimine en önemli katkısı "ideal bürokrasi" modelidir. Bürokrasi, para ekonomisinin, karmaşık hukuk düzeninin doğması, kentleşme, uzmanlaşma, işbölümü, eğitimin yaygınlaşması, bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda modern toplumun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Weber, bürokrasiyi organizasyon açısından ele almış bir büro veya bir makam tarafından yönetimi düşünmüştür. Weber' in bürokrasi anlayışı, çeşitli açılardan eleştirilmiş olmasına karşı bugün de geçerliliğini sürdürmektedir.

Weber' in bürokrasi yaklaşımının özellikleri şu şekilde tasnif edilebilir: (19)

a) Yönetimde eleştirilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere (mevkilere) biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece, amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt düzeni oluşturmuştur.

b) Bu örgütlenme görevlilerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça be-

lirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler (cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirmiştir.

d) Her mevkiin taşıdığı yetkiler ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu sebeble işe göre adam (yönetici) seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevlendirilecekler için özel eğitim programı uygulanmalıdır.

e) Her mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

f) Astlar üstlerin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkiye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu sebeble keyfi yönetime yer yoktur.

g) Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik ve tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılamaz.

i) Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

Görüldüğü gibi bürokratik yaklaşımın ilkeleri de önceki yaklaşımlara benzemektedir.

Bu yaklaşımın en önemli bulgularından birisi ; organizasyonların bürokratik olma veya olmama şeklinde iki grup içinde değil, fakat yüksek derecede bürokratik yapıdan düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde bürokratik bir yapı göstermesidir (41).

Max Weber ayrıca yetki konusunda da bir tasnif yapmıştır. İlgili tasnif şöyledir :

(62)

• Geneneksel Yetki : Geleneksel yetki doğuştan kazanılan yetkidir. Babadan oğula

geçer. Bu yetki türünde, yönetim gücü bir ailenin elindedir.

- **Karizmatik Yetki** : Kahramanlık, kutsallık vb. kişisel beceri ve niteliklere dayanan yetki türüdür.

- **Yasal Yetki** : Demokratik, rasyonel ve yasal düzenlemelerin ortaya koyduğu yetki türüdür. Akılcı düzenlemelerin dayandığı yasal kurallarla yönetim yetkiyi alır. Belirlenen kurallara yöneticiler dahil herkes uyar. Weber' in üzerinde yoğunlaştığı yetki ve önerdiği yetki türü yasal yetkidir. Bu yetki türünün öne çıkarılmasını savunmuştur.

Klasik yaklaşımı geliştirenler ve onları izleyen çalışmaların odak noktası "etkinlik" ve "verimlilik" olduğu için yönetimde maddi güdülenmeye ağırlık vermişlerdir. Bu düşüncenin temelinde ise şüphesiz "ekonomik insan" varsayımı yatmaktadır.

Ayrıca klasik yaklaşım "en iyi" bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmış, her yer ve organizasyon için geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır.

Klasik mekanik organizasyon yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içerisine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır (41).

2.5.2. Neo-Klasik Yaklaşım (Davranışsal Yaklaşım 1930-1950)

1930' lara kadar Klasik Yaklaşım tüm yönetim ve organizasyon yapı ve işletmelerinde kullanılmasına rağmen çeşitli sorunların artmasıyla birlikte eksikleri her

geçen gün hissedilmeye başlamıştır. Özellikle insan psikolojisine yönelik sosyal sorunlar ve fiziki problemlerin çözülmüş olmasına karşın işletmelerde verimliliğin yükselmemesi sorunları ortaya çıkmıştır.

Daha sonraları mevcut problemlerin halledilmesi için yeni bir yaklaşım modeli olan Neo-Klasik Yaklaşım olarak adlandırılan yeni bir akım başlamıştır.

Bu akım başlangıçta "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" olarak, daha sonra "Beşeri Kaynakların Yönetimi" ve günümüzde de "Organizasyonlarda Davranış" olarak devam etmiş ve esas itibariyle örgüt üyelerinin -insan- davranışını temel almıştır. Böylece de Klasik yaklaşımın eksik bıraktığı yönü, antropoloji gibi çok değişik alanlar ile insan unsurunu inceleme konusu yapmıştır (26).

2.5.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi'nden F.Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi' nin Chicagonun banliyösü olan Cicero' daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar yönetim ve davranış açısından yaklaşımının (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur (41).

Hawthorne deneylerini, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere yapmıştır.

Sonuçta, çalışma şartları ile çalışanların verimlilik düzeyleri arasında klasik yaklaşımın iddia ettiği gibi, kesin bir ilişki bulunmadığı, aksine, en kötü çalışma şartlarında dahi verimlilikte artış görülmesi üzerine sosyo-psikolojik faktörler (insan unsuru, onun morali vs.) önem kazanmıştır (70). İyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş,

bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bu da araştırmacıların dikkatini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine yönlendirmiştir.

Bu safhada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin güdülenmesi, uygulanan denetim şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği olmuştur.

Zaten Mayo ve Arkadaşları işçilerle karşılıklı serbest olarak görüşmelerinde ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeni gibi çalışma koşullarının değil, iş yerlerindeki moral ve kişiler arası iyi ilişkilerin verimliliği etkileyen temel faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.5.2.2. Kurt Lewin' in Araştırmaları

Kurt Lewin ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırma, çocukları maske görevlerine göre önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini içermiştir. Yapılan araştırma çalışmalarına göre Lewin ve arkadaşları üç ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır.

Belirtilen önder tipler şunlardır (18).

Bu önderlerden birincisi astlarına otoriter davranan onlara ne şekilde maske yapacaklarını nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran bir yöneticidir. Bu davranışlarına karşılık üyelerden bir kısmı önderi dinlemişler ve verilen görevleri yapmışlar, bir kısmı iş emirlerini beğenmemiş itiraz etmişlerdir. Bu grupta verimlilik çok yüksek ancak yapılan maskelerin kalitesi kötü olmuştur.

İkinci tip önder ise, astlarına tam bir serbesti tanımış ve herkesin dilediği maskeyi dilediği biçimde yapabileceğini bildirmiştir. Grup üyeleri maskeyi nasıl yapacakları, ne biçimde yapacakları ve benzeri konularda önderlerden bilgi istemişler, pek bağımsız hareket

edememişler. Grup üyeleri bireysel davranışlar teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapılmamış bu sebeble de hem yapılan iş miktarı (verimlilik) ve hemde yapılan işin kalitesi çok düşük olmuştur.

Üçüncü tür önder ise, demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Çocuklara yön vermiş, onların faydalı ve yaratıcı fikirlerinden istifade etmiş, yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliği gerçekleştirmiştir. Bu grup üyeleri duygusal yönden birbirleriyle kaynaşmışlar, yakın ve dostça ilişkiler kurulmuş ve bunu deneyim sonuna kadar sürdürmüşlerdir. Bu grupta verimlilik iyi; ancak otokratik liderlerinkinden biraz daha az gerçekleşmiştir. Ancak yapılan maskelerin kalitesi çok daha üstün olmuştur.

Bu araştırmanın sonuçları bize yönetimde insan davranışlarının ve duygularının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.2.3. D. McGregor X . Y. Kuramı

D.McGregor, organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Kuramı adı altında, bir diğer kısmı bundan tamamen farklı olarak Y Kuramı adı altında toplanabilecek özellikler belirlemiştir.

Bu teori bir anlamda Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımların bir karşılaştırmalı değerlendirilmesini içermiştir (41). İlgili varsayımlar aşağıdaki gibidir:

a) Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu sebeple işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir ve

güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu sebeple, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliktir hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder ve alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f) İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor' un Y kuramının varsayımları ise şunlardır: (41)

(a) Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

(b) İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübenin sonucudur.

(c) Tipik bir insan gerekli koşulların yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.

(d) İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

Yukarıda verilen X ve Y Kuramlarına göre X Kuramı hiyerarşik modeli temsil eden, insanların elde sopa, devamlı gözetleme ve dürtükleme ile çalışabileceği görüşüne dayanır.

Y Kuramı ise tam aksine, beden veya zihin faaliyetlerinde bulunan kimseler, arasında sanki oyun oynuyor veya dinleniyormuşçasına sakin ve rahattır. Bundan dolayı, hedefe dönük gayretlerin sağlanması istenirken, zorlamaya başvurulmamalıdır (70).

2.5.2.4. Yankee City Araştırması

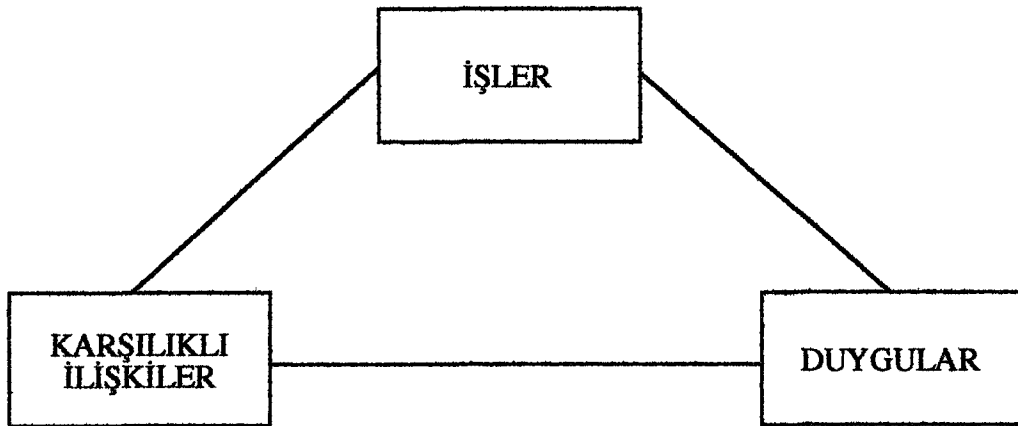
Bu araştırma Yankee şehrinde antropolog W.L. Warner tarafından teknolojik yeniliklerin insanlar ve onların üzerindeki etkileri incelemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma bize sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte ve bu tarz değişimlerde insan unsurunun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişim yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (18).

2.5.2.5. George V. Homansın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans İnsan Grubu adlı yapıtında, örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade etmektedir. Bu grupların kendi iç bağılılıklarının kuvvetli olması yönetimin onların davranışlarını kontrol etme gücünü zayıflatmakta ve dolayısıyla da verim düşmektedir.

Homans daha çok psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağılılığın sebeplerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir (18).



Şekil 4. Hommansın İnsan Grubu Yaklaşım Öğeleri ve Biçimsel Olmayan Grubun

Oluşumunda Karşılıklı Etkileşimleri (Eren 1993. s.33' den)

Homans faaliyetleri, karşılıklı ilişkiler ve duygular olarak birbirinden kavram olarak ayrı olmalarına karşın iş grubu içinde sıkı ilişkileri olan sosyal model anlayışı görülmektedir.

Hommans' ın insan grubu yaklaşımı, örgütlerin psikolojik bir etkileşme sistemi olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, hemen belirtelim ki biçimsel olmayan güçlü iş grupları örgütlere zararlı değildir. Mayo' nun da Hawthorne araştırmalarında vardığı sonuçlara göre, bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişebileceğini görürlerse, örgütü yaşatmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlü bir işbirliği örneği oluştururlar (18).

Klasik ve Neo-Klasik Yönetimin Yaklaşımının çeşitli öğeleri bakımından tablosal olarak aşağıdaki gibi gösterebiliriz (39).

Tablo 2. Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Çeşitli Öğeleri

Yönetim Özellikleri	Yönetim Yaklaşımları	
	Klasik	Neo-Klasik
• Yönetim Alanı	Dar	Geniş
• Hiyerarşik Basamak Sayısı	Fazla	Az
• Yönetim Elemanlarının Üretken İşgören Sayısına Oranı	Düşük	Yüksek
• Merkezileşme	Yüksek	Düşük
• Diğer Bölümlerle Etkileşim	Az	Yüksek
• Biçimsel Kuralların Önemi	Yüksek	Düşük
• Görev Tanımı	Yüksek	Düşük
• Haberleşme	Emredici	Bilgi Verici
• Çalışanların Nitelik Farkı	Çok	Az
• Uzmanlık Otoritesi	Az	Yüksek
• Kişisel Otorite	Yüksek	Düşük

Tablonun kısa bir yorumu şöyle yapılabilir: Klasik Yaklaşımda insanların esnek davranma imkanları yoktur. Neo-Klasik yaklaşımda ise yönetici genel yönelimleri belirle-
mekte ayrıntılar çalışanlara bırakılmaktadır.

2.5.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

2.5.3.1. Sistem Yaklaşımı

Klasik yaklaşımlar örgütlerin yapısına, Neo-Klasik yaklaşımlar ise daha çok insan unsuruna ağırlık vermek suretiyle yönetimi incelediklerinden, yönetim olgusunun bir yönü daima eksik kalmıştır (70). Halbuki bir örgüt için hem insan, hem de organizasyon yapısı önemlidir. İşte böyle bir düşünceyi uygulamaya geçirmek amacıyla yönetimde sistem yaklaşımı geliştirilmiştir.

Sistem Yaklaşımı veya Sistem Kuramı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metod bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.

O halde "sistem nedir" sorusunu cevaplandırırsak; Koçel, sistemi, "*birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram bir sistem*" olarak ele almaktadır (41).

Şu halde "sistem" denildiği zaman belirli parçalardan (bölümlerden, alt-sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların herbirinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır.

Chester Bernard, sistem yaklaşımını ilk defa kullanan yönetim düşünürlerinden biriydi. Herbert Simon ve arkadaşları ise, organizasyonu karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmekteydi. Simon sistem yaklaşımını sadece organizasyonların davranışsal yönü bakımından ele almaz, fakat aynı zamanda onun yönetim bilimindeki önemi üzerinde de durur (18).

Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılması bazı yararlar sağlar.

Bir defa böyle bir yaklaşım Klasik (geleneksel) Yönetim Kuramının katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Böyle bir yaklaşımın organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Ayrıca böyle bir yaklaşımın, Neo-Klasik (davranışsal) Yönetim Kuramının bulguların daha etkin bir şekilde uygulamaya imkan sağlamıştır.

Buna ek olarak yönetimde sistem yaklaşımı yöneticiye şu yararları sağlamıştır (41):

- Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak imkanına kavuşmuştur.
- Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkanına kavuşmuştur.

2.5.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

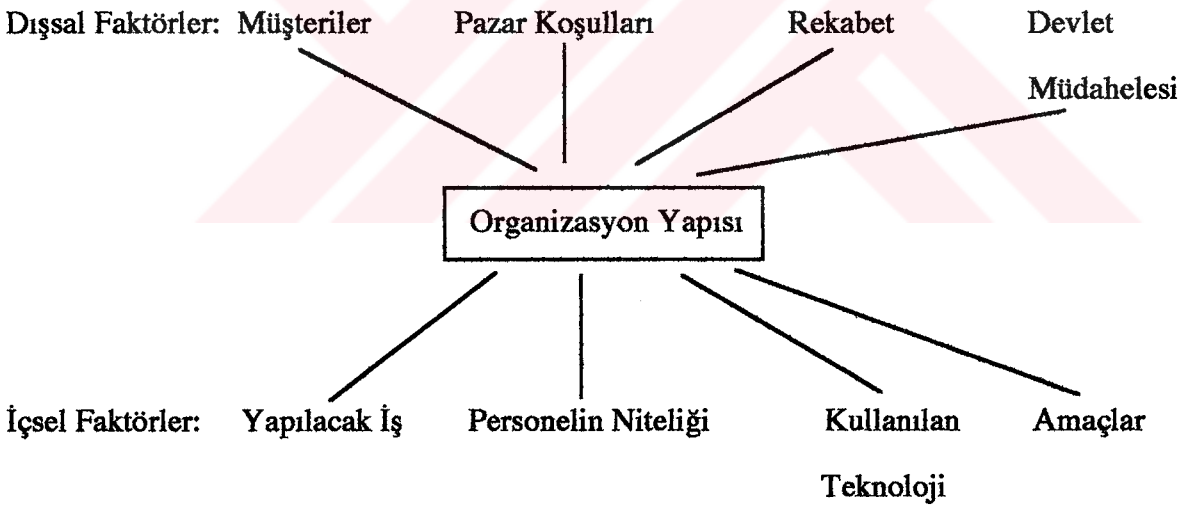
Yönetim ve Organizasyon konuları ile ilgili bir diğer modern yaklaşım Durum-

salık Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır.

Durumsallık yaklaşımı yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetlerini yönetmek için (klasiklerin ileri sürdüğü gibi) tek bir "en iyi yol" olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim organizasyonunun gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı organizasyon ve çevre ile ilişkilerin arttırılması üzerinde durur.

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili araştırmalar yapan Fred Luthans şöyle demektedir (55).

"Geçmişte yönetim teorisi ve uygulamasıyla ilgili iç çevre faktörlerine büyük önem verilmiştir. Dış çevre ise ihmal edilmiş veya olduğu gibi kabul edilmiştir. Son zamanlarda açık sistem analizi ile yönetim literatüründe dış çevreye ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımı iç ve dış çevreye önem vermelidir".



Şekil 5. Durumsallık Yaklaşımında Dışsal ve İçsel Faktörler (Koçel 1986. s.127' den)

Görüldüğü gibi organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahaleleri, rekabet, pazar koşulları vb.), dışsal faktörler tarafından ve çeşitli çevre unsurları (yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçlar vb.) gibi çeşitli içsel

faktörler tarafından etkilenecektir.

2.5.4. Yönetim Yaklaşımı Ve Politikalarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim yaklaşımları olarak tasniflediğimiz yaklaşımlardan genel bir yönetim tasnifini şu şekilde yapabiliriz:

- Otokratik Yönetim Yaklaşımı
- Ekstern Demokratik Yönetim Yaklaşımı
- Katılmalı Yönetim Yaklaşımı

Otokratik yönetim yaklaşımında işler, planlar, uygulamalar, kontroller tamamen yöneticilerce yapılmakta, çalışanlara, astlara herhangi bir boşluk, görüş açısı bırakılmamaktadır. Çalışanlar otoriteye bağlı olarak sıkı sıkıya denetlenmekte ve sonuçlara göre ödül ya da ceza verilmektedir. Klasik yönetim düşüncesi telaffuz edildiği ilk yıllarda başarıyla uygulanmış, daha sonraları çeşitli şekillerde eleştirilmiş ve fakat bir düzeni düzenliliği ifade etmesi sebebiyle günümüzde de çeşitli yönleriyle geçerliliği bulunan bir yönetim yaklaşımıdır.

Ekstern demokratik yönetim yaklaşımı ise Laissez Faire'ci (bırakınız yapsınlar) bir yönetimi esas alarak planlamayı uygulamayı ve kontrolü tamamen çalışanlara bırakan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim tarzında çalışanlar işe gelme konusunda işin yapılışı konusunda tamamen özgür davranırlar, yönetimin herhangi bir sınırlandırmasıyla karşı karşıya kalmazlar. Ancak işin tamamlanmasından sonra bir genel denetime tabi olurlar ve sonuç pozitifse ekstern demokratik yönetim yaklaşımına devam edilir.

Katılmalı yönetim yaklaşımı ise planlama, uygulama ve kontrolde yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmesine dayalı bir yönetim türüdür.

Tüm kararların birlikte alındığı ve uygulandığı bir sistemi içerir. Astların önerilerine açık bir yönetim tarzı belirlenerek bir taraftan çalışanların yaratıcılıkları öne çıkarken diğer taraftan üstlerin nihai denetimleriyle astların özgürlüklerini yanlış alanlara kaydırılması önlenmiş olunur (60).

Üç çeşit yönetim yaklaşımı için genel bir yorum şu şekilde yapılabilir:

Tamamen yöneticilerin kararlarının uygulanmasını içeren otokratik yönetim yaklaşımı ile tamamen astların hakimiyetini içeren ekterm demokratik yönetim yaklaşımı günümüzde her alanda verimliliğin, üretkenliğin artmasını önlemektedir. Bunun yerine yönetimde yetkiyi paylaşımı, genel denetimi içermeli katılmalı yönetim yaklaşımı öne çıkmaktadır. Uygulamalı ve karşılaştırmalı araştırmalar göstermektedir ki yönetim yaklaşımı katılımcı olduğundan hem üretkenlik, hem verimlilik artmakta, çalışanların güdülenmesini temin edilmektedir (45). Ayrıca katılmalı yönetim yaklaşımı insanların psikolojisine, sosyolojisine uygun düştüğü gibi, örgüt amaçlarına da uygun düşmektedir. Bu amaçla katılmalı yönetim yaklaşımı hem ergonomiktir hem de örgüt amaçlarını başarmaya yöneliktir. Bir başka deyimle katılmalı yönetim örgüt amaçlarını başarmak konusunda (verimlilik, üretkenlik) klasik yönetim yaklaşımıyla çakışmakta, insan doğasını ve psikolojisini gözetmesi sebebiyle de Neo-Klasik yönetim yaklaşımıyla uygun hale gelmektedir. Öyleyse doğası itibariyle Katılmalı Yönetim, hem Klasik, hem de Neo-Klasik Yönetim yaklaşımlarının çeşitli unsurlarını kapsamakta, iki yönetim yaklaşımını entegre etmektedir. Böylelikle de sistem yaklaşımıyla çakışması sebebiyle de Katılmalı Yönetimi modern bir yönetim yaklaşımı olarak da tasnif edebilmekteyiz.

Öyleyse "hemen her alanda sosyal, ekonomik, hukuki, sportif tüm örgütlerde Klasik, Neo-Klasik ve Modern (örgüt yönetim) kuramlarından harmonize edilerek geliştirilmiş katılmalı yönetim uygulanmalıdır" yargısını geliştirebiliriz.

2.6. Yönetim Politikalarının Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Yeri Ve Önemi

Dünyamız teknolojik gelişmelere paralel olarak insanoğlunun ayak uyduramayacağı bir hızla gelişmektedir. Özellikle bu süratli gelişme, mal ve hizmet üretimlerini had safhaya ulaştırmakta, doydukça acıkan insanoğlunun arzularının gerçek ihtiyaçlardan daha hızlı artmasına neden olmaktadır. Bu olay sadece bireysel yaşamda kendini göstermekle kalmıyor, bireyin yaşadığı toplumları ve toplumsal kurumlarında yeni arayışlara yöneltmesini sağlıyor. Doğaldır ki bu kurumlarda, toplumların ihtiyaçlarına gelişen teknolojik hızla birlikte cevap verebilmek için onların istek ve arzuları doğrultusunda hem onları memnun etmek, hem de beden ve ruh gücünden azami ölçüde yararlanmak hedeflenmektedir.

Bu amaçla toplumsal kurumlar içerisinde önemli bir yere sahip olan ve toplumların büyük bir bölümüne hitap eden profesyonel futbol kulüpleri de teknolojiyle birlikte kitle iletişim araçlarının gelişimi ile verimliliği arttırabilmek için kendilerini yenileme gayreti içerisine girmişlerdir. Ancak daha fazla taraftar toplama ve yeniden yapılanma amacını güden bu çabalar için hem geç kalınmış, hem de çözüm yollarının bulunması güçleşmiştir.

Türk sporunun üç dev kulübü olarak kabul edilen Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş milyonlarca taraftarları ve trilyonluk ciroları olmasına rağmen çağdaş yönetim tekniklerinden uzak, insan kaynakları, pazarlama, eğitim ve en önemlisi profesyonelleşme yolunda adım atamamışlardır.

Emekli bir memur olan ve yıllardır Beşiktaş Spor Kulübünün başkanlığını yapan Süleyman Seba spor kulüplerinin zengin iş adamlarına dayandırılmasının ve bu tür kişilerin belli bir yere kadar, kendi kaynaklarını kulübe aktarmalarının bir çözüm olmadığını, kulüplerin kendi imkanlarını yaratmak zorunda olduklarını ve giderlerin her geçen gün büyük bir hızla artması karşısında yapılacak türlü yatırımların bile artık ihtiyaca cevap veremeyeceğini belirtmektedir (11). Ayrıca Galatasaray Spor Kulübü farklı bir anlayışla yeni bir yapılanmaya giderek, kulübün yönetim ve organizasyon yapısında değişiklikler planlamak-

tadır. Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi Arthur Andersen' e bir rapor hazırlatarak, Türkiye' de ilk defa bir futbol kulübü bilimsel yöntemlerle topladığı verilerden hareket ederek, kendine uygun bir yönetim politikası inşa etmiş olacaktır.

Yukarıda verilen örneklerde de görüldüğü gibi, iyi bir yönetim yapısına sahip olmayan kulüplerimizde çekişme, keyfilik, kaytarma ve ilgisizlik üzerine kurulan bu sistem artık tıkanmaya başlamıştır.

Özellikle kendilerinin yönetimden ayrıldıkları zaman kulübün birçok maddi sıkıntı içerisine gireceğini bilen yöneticiler, otokratik bir yönetim yaklaşımıyla kontrolleri ellerinde bulundurmakta ve bu güçlerini sporcular üzerinde istedikleri gibi kullanmaktadırlar. Kendi çevrelerinde demokrasiden korkmaktan ve otoritesini kaybettireceği endişesiyle katılmalı yönetimi istemeyen bu yönetim anlayışıyla spor kulüplerimizde verimlilik her zaman için geçici olmaktadır.

Diğer bir yönetim yaklaşımı olan Ekstrem Demokratik yönetim yaklaşımı kulüplerimiz için geçerliliği olan bir sistem değildir. Çünkü sporda demokratik bir yönetimin yanında verimlilik ve başarı ön şarttır. Tamamen sporcuların hakimiyetini içeren bu yaklaşım kulüplerimizde verimliliğin, üretkenliğin artmasını önleyebileceği gibi kulüp başarısını da kısıtlayacaktır.

O halde spor kulüplerimizde de diğer işletmelerde olduğu gibi başarının tesis edilmesinde verim arttırıcı çarelerin başında "personel" ve "organizasyon" politikaları bulunmalıdır. Çünkü spor kulüpleri bugün tamamen yeni, devamlı gelişen, ekonomik, teknolojik ve sosyal donelerin tesiri altındadır. Hizmet üretimleri ile toplumlara hitap etmek, rekabete dayanabilmek, azami kar sağlamak için verimli ve etkili çalışmak zorundadırlar.

Hedefler belli olduğuna göre, asıl önemli husus, artık yol, metod vasıta seçme olmaktadır. Teknolojik yeniliklerden daha da ehemmiyetli olarak "bütün problemlerin ortaya çıkmasına yol açan ama yine onların bizzat çözümlenmesini sağlayan "insanoğlunun tatmin,

teşvik ve tahrik edilmesi bugünün iş ve ilim dünyasının ana meşguliyet sahasını teşkil etmektedir. Bir işletmede çalışan kişinin maddi ve moral ihtiyaçlarının tatmini halinde daha iyi neticeler ortaya çıktığına şahit olunmaktadır. Bütün mesele psikolojik enerjiyi yani bireyin güdülerini harekete geçirmektir (1). Çünkü insanların daha verimli çalışmalarını sağlama, onların psikolojik yapılarının anlaşılmasına bağlıdır. Bu sebeble de profesyonel spor kulüplerinde oluşturulacak iyi bir yönetim politikası sayesinde sporcular daha verimli çalışmaya başlayacak, çalışmalarını devam ettirecek ve buna paralel olarak da kulüp başarılarında olumlu bir artma görülecektir.

2.7. Yönetimde Güdüleme Kavramı ve Güdüleme Yaklaşımları

İnsan ihtiyaçlarının sonsuz olmasından dolayı bu ihtiyaçların karşılanması için bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi kaçınılmazdır. Bu faaliyetleri tam olarak sağlayabilmek ancak mal ve hizmet üretimiyle olur. En gelişmiş makinaları bile insanların kullandığı düşünüldüğünde, konunun temelinde ruhbilimcilerin uzun yıllar araştırdığı insan davranışının çeşitli yöntemlerle yönlendirilerek en verimli bir biçimde çalıştırılması gereği ortaya çıkar.

Ancak hızlı sanayileşme sonucu olarak yapılan işin niteliği ve çalışma şartları oldukça değişmiştir. İnsanların hem sevdikleri işlerde çalışmak istemeleri hem de iyi yaşama imkanları için yüksek gelir elde etmeleri, onları çeşitli davranışlar içerisine girmelerini sağlamaktadır. Bu davranışın sebepleri insanların psikolojik yapılarıyla ve bu yapıların anlaşılmasına bağlıdır.

Çalışma yaşamında bir insanı ele aldığımızda, davranışın başlıca iki yönü olduğunu görürüz: Bunlar davranışın yönü ve yoğunluğudur. O halde, çalışan insanın davranışını istenen yoğunlukta, istenen yöne çevirmek için ne yapmak gerekir? Bu soruya karşılık bulmak için de davranışın arkasında yatan güdü yapısını ortaya çıkarmak gereke-

ceği açıktır (53).

Güdülenme pek çok bilim adamınca uzun yıllardan beri araştırılan ilginç, ilginç olduğu kadar karmaşık bir konudur. Çünkü insan davranışlarının anlaşılması için gereklidir. İnsanın yaptığı davranışların hemen hemen tamamına güdülenmiş davranışlardır diyebiliriz. Örneğin; yemek yemek için iyi bir yer aramak, sabah erkenden kalkıp okula veya işe gitmek, genç erkeğin kız arkadaşının elinden tutup bırakmak istemesi, sporcuların en iyiyi yakalama çabası, ilginç bir yazı uğruna hiç hoşlanmadığımız bir derginin okunması ve benzeri gibi aklımıza gelebilecek daha pek çok davranışımız güdülenmiş davranışlardır. Yani bizleri bir davranışı yapmaya iten, o davranışı güçlü ya da zayıf bir şekilde yapmamıza neden olan şeyler vardır. Ancak bunun yanı sıra bizlerin sadece dışarıdan organizmamızın içinden gelen bir kısım uyaranlar da vardır ki onlar da bizim bir davranışta bulunmamıza neden olurlar. Yani biz insanları sadece dışarıdan gelen uyaranlarla hareket eden bir yaratık gibi götürssek bizler insanı sadece robotmuş gibi algılıyoruz demektir.

Oysa ki insan bir yaratık değil bir varlıktır. İşte insanın kendi özünden gelen uyaranlar onun bir davranışta bulunmasına neden olur. Kaçınılmaz bir şekilde bugün gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının aracılığı ile sayılamayacak kadar çok sayıda uyaranı alıyoruz ama bunlardan bir kısmı bizi bir davranışa götürüyor, bir kısmı ise herhangi bir davranışta bulunmamıza neden olmuyor. Bu nokta da bir kısım sorular aklımıza gelebilir. Acaba insanlar belirli olaylara neden ağırlık verirlerde, bir kısmına hiç dokunmazlar bile? Neden acaba belirli saatlerde bizce belirli olan bir kısım işlerle uğraşırız? Niçin acaba onu değil de bunu seçeriz de diğerlerini dışarıda bırakırız? Acaba bizi bu davranışları yapmaya iten şeyler nelerdir gibi sorabileceğimiz kadar çok sorunun arkasında olan şeye güdülenme diyebiliriz.

Çağdaş yaşamda artık pek çok bilimsel çalışmanın içinde, iş yaşantısında, okul yaşantısında, spor yaşantısında vb. yerlerde üzerinde bilerek veya bilmeyerek sıklıkla durulan bir konudur güdüleme. Güdüleme terimi üzerinde o kadar çok ve uzun şeyler

yazılmıştır ki, her yazılan yazı ile belki de biraz daha karmaşıklaşmış ve daha da anlaşılabilir hale gelmiştir.

Güdüleme terimini sözlük anlamı olarak ele alırsak, hareket ettirmek anlamına gelmektedir. Sözcüğün kökünü "movere" oluşturmakta ve motivasyon ve motiv de bu kökten türemiştir (47). Osmanlıca sözlüklere baktığımızda, "saik" olarak adlandırıldığını görürüz. Türk Dil Kurumu da bu sözcüğü Güdü ve Güdüleme olarak adlandırmıştır. Bugün davranış bilimlerinde de bu iki terim kullanılmaktadır.

Güdü terimini tanımlayacak olursak, pek çok yazarın farklı bir tanım yaptığını ve söylediğini görürüz.

Örneğin Cratty "eyleme girişme ya da girişmemeyi zorlayan etmen" olarak güdüyi ele alırken (14), Korman "hareketin başlangıç noktası" dır demektedir (43). Engin Geçtan' da Çağdaş Yaşamda Normal Dışı Davranışlar adlı kitabında güdüyi "organizmayı bir amaca doğru harekete geçiren içsel durum olarak adlandırmaktadır" (24). Hançerlioğlu' da benzer bir tanımlama ile "canlı organizmayı harekete geçirip bir amaca doğru yöneten güce" güdü demektedir (30). Morgan ise güdüyi "bir gereksinim ve hedefe yönelik olan davranışı ifade eden terim olarak ele almaktadır" (12). Başer ise "insanın içinde yaşadığı biyolojik ve sosyal ortamda varlığını sürdürmeye yönelik davranışların nedenine güdü" demektedir (4). Türk Dil Kurumu' nun Ruhbilim Terimleri Sözlüğünde ise güdü "kişinin bilinçli olarak davranışının dayanağı diye gösterdiği güç" olarak tanımlamıştır. Öztabağ ise , "içten gelen ve değişen organizma koşulları sonucunda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan ve itilmelere güdü demektedir" (58).

Tüm saydığımız tanımlardan da anlaşılabilceği gibi ortak olan yan hareketin dayanak noktası olarak güdü' nün gösterilmesidir.

Güdüleme (Motivasyon) sözcüğü ise daha genel bir tanımdır. Morgan güdülemeyi, ihtiyaçlar ile harekete geçen ve hedeflere yönelmiş davranışları ifade eden terim olarak ad-

landırmıştır. Türk Dil Kurumu Ruhsal Terimleri Sözlüğünde ise bu terim iki biçimde ele alınmaktadır. "1- Kişinin, eylemin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtülerin etkisi ile eyleme geçmesi, 2- Canlıda öğrenmeye ya da eyleme geçme eylemi" olarak adlandırılmaktadır. Cratty ise geniş bir açıdan bakıldığında güdülenme teriminin "eyleme girişmeyi ya da girişmemeyi zorlayan etmenler" olarak ele aldığını görürüz (14). Koç ise, güdülemeyi "organizmayı belirli davranışlara sürükleyen içsel olayların tümü olarak ele almaktadır" (40). Konter ise, güdülemeyi, "en genel anlamıyla tarihsel, toplumsal, ekonomik, biyolojik, fizyolojik, kültürel, düşünsel ve duygusal mirası taşıyan insanın bunların etkisi altında belirli bir eyleme yönelik olarak iradi ve iradi olmayan bir şekilde aktive olmuşluk derecesidir", diye tanımlamaktadır (42).

Yapılan tanımlarda da ortak olarak olan yanın davranışlarımızı başlatan ve bizleri harekete geçiren tüm güçlere güdülenme denildiğini görüyoruz. Güdülenmeyi kısaca organizmanın içinden gelen bir güç ile harekete geçirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlı şematik olarak düşünmeye çalışırsak davranışın doğuşunu şöyle gösterebiliriz.

İhtiyaçlar -----> Dürtü -----> Güdü -----> Davranış

Şekil 6. İnsan Davranışının Doğuşu (Koç 1994. s. 169' dan)

Bir güdünün oluşabilmesi için ihtiyaçlar ve dürtüler olmalıdır. O halde örgütsel bir yapı içerisinde insan davranışlarını belirleyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlerin bir bölümü örgüt yapısında belirlenirken bir bölümü de örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb.) tarafından belirlenmektedir.

Bireysel güdülemenin düzeyi, herşeyden önce, bireylerdeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da güdülemenin gücünü belirleyen etmenler, Atkinson' a göre şu denklemle belirlenebilir (10).

$$\text{Güdülenme Düzeyi} = f (\text{Güdü} \times \text{Beklenti Düzeyi} \times \text{Özendirme Öğeleri})$$

Yukarıda verilen denklem incelendiğinde bireyin belirtilen üç değişkene göre eksi ya da artı değer almasıyla değişecektir. Eğer sonuçta eksi bir değer ortaya çıkarsa bireyin güdülenme düzeyinin yetersizliğinden, eğer artı değer ortaya çıkarsa bireyin güdülenme düzeyinin yeterliliğinden bahsedilebilir. Ancak burada unutulmaması gereken en önemli özellik kişinin belirli bir davranışı gözlemleyerek onun ne biçimde güdülendiğinin bulunabileceğidir. Çünkü güdülemeyi gözleme uygun olmadığı için ölçemeyiz.

Yönetimin amacı örgüt üyesi olarak bireyin artı değerler verebilmesi için belli bir yönde davranmaya yöneltmektir. Yönetici başkaları aracılığı ile iş yaptıran kişi olduğundan, örgüt içerisindeki bireyleri en iyi şekilde çalıştırması ve onların güdülenmesinin ne şekilde olabileceğini belirleyerek eksilerden çok artı değerlerin verilmesini sağlamaya yani bireyi belirli yönde davranmaya yöneltmeli ve bunu da yüksek düzeyde verimlilik için temel faktör olarak görmelidir.

Atkinson, güdülemeye ilişkin şu görüşleri ileri sürmektedir (10).

- a) Tüm bireylerin temel güdüler ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış gizli gücünü simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkilerler;
- b) Bu güdülerin uyarılıp uyarılmadıkları bireyce algılanan duruma yani çevreye bağlıdır;
- c) Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir değişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir;
- d) Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır;
- e) Her türlü güdülenme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranış biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur.

Günümüzde güdüler genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlar fiziksel (temel ve birincil) güdüler, psiko-sosyal güdüler (Psikolojik ve sosyal güdüler). Fiziksel güdüler öğrenilmemiş doğuştan getirilen bedensel gereksinimleri karşılayan ya da koruyan güdülerdir. Psiko-sosyal güdüler ise bireylere, kültürlere, toplumlara, zamana ve yaşanılan yere göre farklılık gösterir, öğrenilmiştir ve başkalarıyla ilişkilerle elde edilmiştir. Bunlar kişinin fizyolojik dengesi dışındaki bütün kişiliğini ilgilendiren koruyucu ve denge sağlayıcı güdülerdir (59).

Davranış bilimlerinde yapılan çalışmalar insanların sadece fizyolojik güdülere bağlı olarak hareket etmediğini, psiko-sosyal ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan itici güce psiko-sosyal güdüler adı verilmektedir. Davranış bilimlerindeki çalışmaları ile tanınan Cratty güdülerini, bilinç, yaşantı, gereksinim gibi 3 boyutta olduğunu belirtmektedir. İhtiyaçları da fizyolojik, psikolojik, sosyal gereksinimler olarak adlandırmıştır (14). Cratty bu çalışmasında güdülerini fizyolojik ve psikolojik bakımdan incelemektedir.

Güdüleme konusunda daha sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecek olan Maslow' un aşamalı yaklaşımından etkilenen White (78) güdülerinde bir aşamalı sıralamanın yapılabileceğini belirtmiş ve Maslow gibi temel (fizyolojik) güdülerin karşılanmadan psiko-sosyal güdülere gidilemeyeceğini belirten bir yapı ileri sürmüştür.

Literatür araştırmalarında güdülemenin, bireyin değerlendirilmesinde, yarışma anında veya bir başarı standardına ulaşılma istendiğinde, kişilik özellikleri, sosyal değişiklikler ve ortaya çıkan düşünce özelliklerine hitap ettiği belirlenmiştir (27).

Özellikle son yıllarda güdüleme kavramı spor bilimleri içerisinde de çok sık olarak kullanılmasına karşın, yine de pek çok spor tartışmasının psişik boyut ve güdülenme düzeyinde bitmemiş bir tartışma olduğu bilim adamlarının çoğu tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu tartışmanın tamamlanabilmesi için pek çok soruya cevap bulunmalıdır. Bunlardan bir kaç aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Niçin bazı bireyler özellikli olmaya gereksinim duyarlar ?
- Niçin bir sporcu kendisini sıkı bir disiplin altına almaya gereksinim duyar?
- Kazanan birey ile kaybeden birey arasındaki fark nedir?
- Niçin sporcu bir numara olmak ister?

Aranan cevaplar sporculara göre farklılık gösterecektir. Nasıl ki tüm insanların eyleme geçiş nedenlerini bir tek madde altında toplamak çok güç hatta olanaksız ise, sporcuların performanslarının nedenini belirleyen etmenleri basite indirgeyip bir noktada toplamak da o denli zordur. Bu karmaşıklığı çözebilmek veya anlayabilmek için sporcuyla güdüleyen nedenleri saptamamız gerekecektir. Çünkü güdüleme sporsal performansın ayrılmaz bir ögesidir. Fisher, Young' ın bir makalesinde, benzer yeteneklerinde ve benzer şekilde antrene edilen ama farklı güdülenen sporcuların performans düzeylerinde çarpıcı farklılıklar olduğunu belirtmiştir (22).

Yine Weber ve Torp 1989 yılında yaptıkları araştırmada güdülemenin öğrenme koşulları üzerinde büyük etki yaptığını ve performansı artırarak yeteneklerin daha iyi bir şekilde ortaya konulduğu sonucunu belirlemişlerdir (63). Ayrıca William S.Little tarafından 1989 yılında yapılan araştırmada çeşitli öğretim stratejileri ve güdülenme ile performans üzerinde büyük etki sağlanmıştır. Sadece güdülenme yapılan grupla, hem güdülenme hem de öğrenim stratejileri kullanılan grup arasında büyük farklılıklar bulunmuş ve güdülenmenin performans üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (79).

Singer 1975 yılında geliştirdiği takım sporlarında kişisel başarı modelinde başarıyı;

$$\text{Bireysel Performans} = \text{Bireysel Öğrenme} + \text{Bireysel Güdülenme}$$

olarak ifade etmektedir. Takım sporlarında sporcuların özellikle bireysel güdülenmesi önemlidir. Çünkü takım sporlarında sporcuların bireysel güdülenmesi ile takım başarısında önemli bir yükselme olduğu belirlenmiştir. Bireysel öğrenmeyi etkileyen yaş, zeka ve

erişkinlik vb. faktörler bireysel güdülenme düzeyini de etkileyen faktörlerdir (46).

Takım içindeki dostane ilişkinin artması ve görev bilincinin yükselmesi ile takımların başarısında da yükselme olacaktır.

Takım bağlılığı, bir bütün olarak grubun kişilerarası etkileşimi, gruba bağlı olma duygusu ve grupta kalma arzusunu içermektedir. Takım bağlılığını geliştirmede bütünüyle grubun amaçlarıyla, bireylerin amaçlarını da gözönünde bulundurmak gerekir. Bu yüzden, takımdaki bireylerin gereksinim ve güdülerini gözönünde bulundurulmalıdır. Bir takımda yer almak için bireyler kimi sosyal nedenler kimi bir alanda başarı ve yeterlilik göstermek vb. değişik güdülere sahiptir. Cratty göre, en başarılı grupların güç veya zayıflıklarına toleranslı olacak kadar üyelerinin birbirlerini yeterince iyi tanımaları, etkili iletişim kurabilmeleri ve görev performansına uygun liderlik düzeyine sahip olmaları gerekmektedir (46).

Tüm bunlara karşın halen bütün sporculara uygulanabilecek bir tek sözlü ve kesin güdülenme tekniğinin bulunmadığını hemen belirtmek gerekecektir. Çünkü sporcuların içsel güdülemelerinin iyileştirildiği durumlarda, dışsal güdülemeler önemini yitirmektedir. İçsel güdülemenin sağlanabilmesi için sporcunun öncelikle kendisini bir spor faaliyetine katıldığına ve bu yolla değer kazanacağına inandırması gerekmektedir.

Her şeyden önce güdüleme bir bakıma dürtü-gereksinme- güdü gibi bütün bu kavramları içine alan geniş bir alan olduğu için bu kavramlar üzerinde de durmakta yarar vardır.

2.7.1. Dürtü

Dürtü, canlı varlıkların yaşamlarını sürdürebilmeleri bakımından eksikliği duyulan maddelerin giderilmesi için organizmadaki enerji yoğunlaşmasıdır (7). Bir başka tanıma göre dürtü, belirli bir amaca yönelmiş, davranışlarda rol oynayan sinirsel uyarı mekanizmalarının harekete geçme derecesidir (40). Yani kişiyi organik bir ihtiyacını doyurma yönünde

davranmaya iter.

Baymur ise dürtüyü; "organizmada belirlenen eksiklik veya fazlalığın giderilmesi için organizmada beliren gerginlik veya güce verilen isimdir" (5) şeklinde tanımlamaktadır.

Dürtü ve güdü değişebilen ve gelişme özellikleri olan kavramlardır. Dürtü, öğrenme ile ortaya çıkar ve daha çok fizyolojik konuları kapsayan tanımlarda kullanılmaktadır. Örneğin: Susuzluk, açlık, cinsellik vb. dir.

Güdü ise, insanların isteklerini, arzularını, ihtiyaçlarını, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler, organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca yöneltir (7). Güdüler insanın iç evreniyle ilgili olduklarından gözlenemezler. Ancak neden oldukları davranışlar gözlemlenerek varlıklarına ilişkin var-sayımlardan sözedilebilir.

2.7.2. Gereksinme

Birey birbirinden farklı fakat birbirinden ayrılmayan birbirini tamamlayan, iç içe iki ortamda yaşamaktadır. Bu ortamlardan birisi bireyin içinde yaşadığı toplum, yani toplumsal sistem, diğeri ise bu toplum sisteminin içinde var olan doğa parçası yani doğal biyolojik ve coğrafik ortamdır. Bu iki ortamın bireye sağladığı olanaklar ve bireyi zoladıkları uyum süreçleri birbirinden farklı ve bazen çelişkilidir. Buna göre; bireyin, bir biyolojik birde toplumsal olmak üzere iki varlığı olduğu söylenebilir. Bazen biyolojik varlığın dürtüleri ile toplumsal varlığın gereksinimlerinin neden olduğu dürtüler birbirleriyle uyuşmadıkları gibi, bir çekişme içerisine de girebilirler.

Gereksinimi kısaca, organizmayı eksiklik ve fazlalığının organik bir tanımı olarak düşünebiliriz (12). Bu eksiklik veya fazlalık organizmada gerilime neden olacaktır. Gereksinim ise eksiklik veya yetmezliği tanımlamada kullanılıyorsa da daha çok sosyal nitelikli

olarak ele alınmaktadır. Örneğin sevgi, kabul görme ve statü gibi.

Bir başka deyişle, gereksinme herhangi birşeye duyulan ihtiyaçtır. İnsanın içinde yaşadığı biyolojik ve toplumsal ortamlara göre farklılık kazanır. Bu sebeplede biyolojik ihtiyaçlara birincil ihtiyaçlar, öğrenilerek oluşturulan ihtiyaçlara da ikincil ihtiyaçlar denir. Genellikle birincil ihtiyaçlar yaşamak için zorunlu olanlarla (su, yiyecek vb.), zorunlu olmayanlar (cinsellik gibi) olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Beğenilmek ve sevilmek gibi toplumsal nitelikli, psikolojik ihtiyaçlar da vardır.

Gerçekte ihtiyaç değimi, insanın yaşaması için gereken maddi ve manevi gerekliliklerin tümünü dile getirir (52).

Her birey, diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik bir grup isteklere ve ihtiyaçlara sahiptir. Bireyler olgun düzeylere geldikçe ve içinde bulundukları koşullar değiştikçe biyolojik ihtiyaçları ve daha hızlı olarak sosyal ihtiyaçları da değişecektir.

Bireyler ihtiyaç duydukları ve istedikleri şeyleri yapmak için ve kendi başlarına yapamayacakları ya da iyi yapamayacakları için bir çalışma ortamında yönetim altına girerler. Böylece de bireysel amaçlardaki önemin anlaşılması, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması onu daha verimli çalışma ortamına yöneltecektir.

2.8. Yönetimde Güdüleme Yaklaşımları

2.8.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdüleme teorileri içerisinde en önemli yaklaşımlardan birisi olan ve kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin dayanağı kuramsal çerçevelerden ilki, ünlü ruhbilinci Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olmaktadır.

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler olduğunu saptamış ve insanların davranışlarıyla ilgili bazı öneriler ileri sürmüştür (56). Öne

sürdüğü önerilerden;

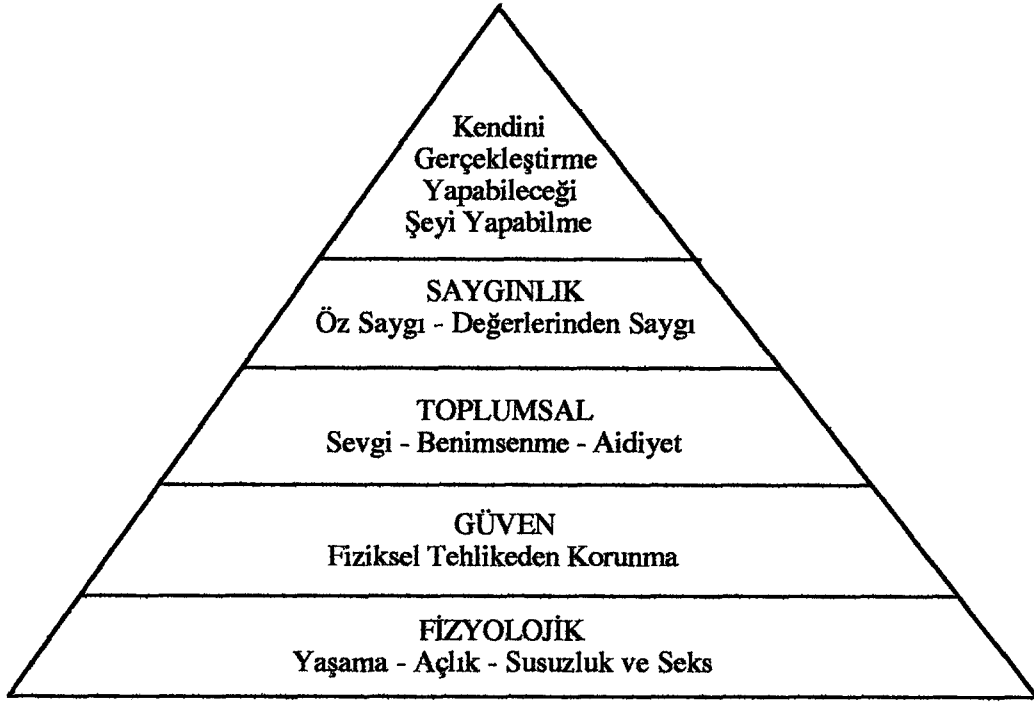
Birincisi, insan canlı olarak bazı arzulara sahip bir varlıktır. Devamlı olarak bazı şeyler ister, fakat neler istediği o anda sahip olduğu şeylere bağlıdır. İnsanların ihtiyaçlarından biri karşılandığı zaman, onun yerini bir başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve ölünceye kadar devam eder.

İkincisi, bu ihtiyaçlar karşılanmışsa, bu bazı davranışları yaratmaz. Ancak bazı ihtiyaçlar karşılanmamışsa, bazı davranışlarda bulunulur. Örneğin, aç olan bir kimse bu ihtiyaçlarını giderinceye kadar bazı davranışlarda bulunur. Bireyin yiyecek araması bu ihtiyaçların doyurulmamasından kaynaklanmaktadır. Yiyecek bulan bir kimse ihtiyaç ile ilgili olarak bir davranışta bulunmaz.

Üçüncüsü insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmıştır. Düşük düzeydeki gereksinimler doyurulmak zorundadır.

Görüldüğü gibi Maslow, bir çok kuramcının insan güdülerinin öğrenilerek ya da yaşantı ile kazanılacağı görüşünün tersine, bu güdülerin doğuştan varolduğunu benimsemektedir (10).

Maslow, insan güdülerini bir piramid gibi birbiri üstüne merdiven basamağı şeklinde çıkan mertebeli bir düzen içinde düşünmüştür. Bu güdü piramidinin temelinde biyolojik güdüler, üst katında ise psikolojik güdüler yer alır. Maslow' a göre, birey bir üst düzeydeki ihtiyaçları karşılanmadan, güdülerden etkilenmez. Alt düzeydeki güdüler doyuma ulaşıncaya birey, üst düzeydeki güdülere hazır hale gelir (15).



Şekil 7. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Can 1985. s.47' den)

Maslow' a göre temel ihtiyaçlar şunlardır (53):

1) Fizyolojik İhtiyaçlar : Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb. Bu ihtiyaçların açlık, cinsellik gibi bazıları için insanın gövdesinde somatik bir temel göstermek olanaklıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alan güdüleme termininin başlangıcı sayılan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar.

2) Güvenlik İhtiyaçları : Bunlar insanın kendini güvenlik içinde duyması için gerekli ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Maslow' un yaşadığı toplumda daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler için de emeklilik, sigorta vb. işlemleri örnek gösterilebilir. Her iki ihtiyaç aşırlaştıkça, süregelen bir durum aldıkça, kişinin dünya görüşünü, gelecekle ilgili tasarımlarını da başlıca bunlar belirleyecektir. Bu ihtiyaçlar da büyük ölçüde karşılandığında bundan sonraki ihtiyaçlar belirmeye başlar.

3) Sevgi (yakınlık) İhtiyaçları : Bunlara genellikle toplumsal ihtiyaçlar denilmektedir. İnsanlar başkalarıyla bir arada olmak, sevgi ilişkilerinde bulunmak isterler. Ortalama bir insan bir eşi, çocukları, arkadaşları olmasını, çevresindeki toplumsal kümelerde bir yeri olmasını ister.

4) Saygınlık İhtiyaçları : Bu bölüm iki alt bölüme ayrılır: (a) İnsanın kendine güven duyduğu saygı; Maslow bu bölümde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini sayıyor. (b) Başkalarının saygısı; Bu alt bölümde de tanınma, prestij elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

5) Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları : Maslow bu ihtiyaçları insanda gizli olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi diye tanımlamıştır.

Ancak piramidin en üst tepesinde yer alan bu ihtiyaç aşamasına herkes ulaşamayabilir. Kendini gerçekleştirmiş kimseler her zaman şöhretli ve tanınmış kimseler olmak zorunda değildir ; yaşamını son derece anlamlı gören ve yaşamın her dakikasını doyarcasına yaşayabilen herkes, ister tanınmış ister tanınmamış olsun bu aşamayı gerçekleştirmiş olarak algılanır (15).

Maslow bu beş temel gereksinimden başka yüksek düzeyde iki ihtiyaç kavramı daha ileri sürmüştür de sonra bunlar üstünde durmamıştır. Bunlar, bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütlenme gibi istekleri içine alan gereksinimlerdir.

Maslow' un ileri sürdüğü bu yaklaşımın anlamı şudur: İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek ve giderilebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Eğer ki personelin hangi ihtiyaçları tatmin etmek istendiği anlaşılabilirse, o ihtiyaçları tatmin edeceği ortamı yaratarak onları belirli yönde davranmaya sevk edebilir.

Ancak gerçekten doyurulmuş bir ihtiyaç personeli teşvik etmeyeceği, aldığı ücretten mutlu olan personelin ücret artışı ile teşvik edemeyeceğimiz açıktır. Bunun gibi henüz düşük seviyedeki ihtiyaçları karşılamak suretiyle teşvik edilemez (56).

Maslow' un hiyerarşik ihtiyaç modeli insanı güdüleme konusunu tam olarak öğrenmede yeterli değildir. Ancak başlangıç noktası olarak çok yararlıdır (11). Bu görüşler özellikle sporda üstün başarıya koşullanan ve mükemmele ulaşma çabasındaki sporcuların durumlarına oldukça uygun gibi görünmektedir. Sporcunun, her geçen gün "gelişme" ihtiyaçlarını daha da mükemmel bir biçimde doyurmak için güdülenmiş olması demektir (9).

Aslında güdüler gerçekte birbirleriyle ilişkilidir. Özellikle Maslow' un sıraladığı gereksinimler içinde en çok ilgiyi kendini gerçekleştirme gereksinimleri çekmiş, onun üzerinde çok söz söylenmiş, çok araştırma yapılmıştır.

2.8.2. Victor H.Vroom' un Beklenti Kuramı

Güdüleme de Modern Yaklaşımlardan, Vroom' un beklenti kuramı, bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından, durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişiklikleri açıklayarak, kişisel farklılıkların güdülemedeki önemini ele almıştır.

Vroom' a göre, bireyin özel bir amacı varsa, bunu gerçekleştirmek için çeşitli davranışlardan en başarılı olanını seçecektir. Vroom' un en önemli katkısı, bireyin amaçlarının, çabalarını nasıl etkileyeceğini ve bireyin seçtiği belirli davranışın, kendi değerlendirmesine bağlı olduğunu açıklamasıdır. Örneğin bir örgütün tüm üyeleri yükselme, fazla ücret, iş güvencesi ve çalışma koşulları gibi etmenlere aynı değeri vermezler. Önemli olan bireyin, belli bazı amaçları algılayışı ve değerlendirişidir (10).

Yani birey aylık ücret artışlarına büyük değer verebilir ve bu amaca ulaşmak için

de yüksek bir iş verimi ile verilen işin başarılması gerekliliğini bilir. Diğer yandan bir başka birey, iş yerinde yükselmeyi amaç edinerek, buna ulaşmak için yakın çevresinin siyasal gücünü kullanmak isteyebilir. Bu durumda ikinci birey, üstün iş başarıma amacına yönelmeyecektir.

Vroom' a göre, bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini ötekine yeğlemesi ya da ikisini birden istememesi olayında, bu isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren "Valence" terimini kullanmaktadır. Bir amaç elde edebilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa bu amacın valence' ı (+), bunun tersiyse (-) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valence sıfırdır. Vroom, güdü terimini daha geniş kapsamlı kullanmaktadır. Gdü, tek bir amacı değil bir amaç desteğini içine alan bir teoridir. (+) değerlerde olan bir güdü, valence' ları (+) olan amaçları içine alır. Buna karşılık, (-) değerdeki bir güdü ise valence' ları (-) olan amaçları kapsar. Bu da kaçınma güdüsüdür. Yani insan bu amaçlardan uzaklaşmaya, kaçınmaya çalışır. Vroom' a göre bir eylemde bulunma gücü, bütün sonuçların (amaçların) valence' larıyla beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşittir (53).

$$G = \sum (B \times V)$$

Yukarıda verilen formülde,

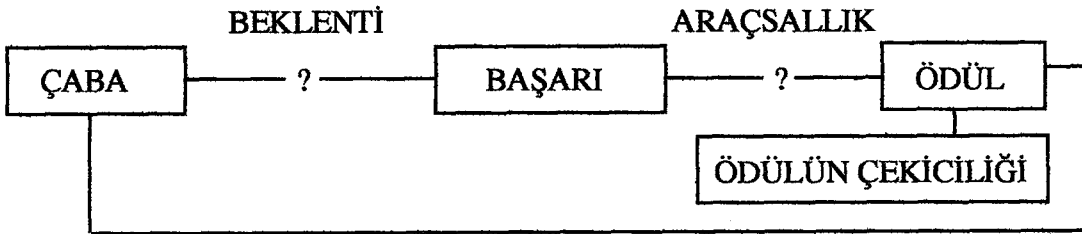
G= Güç

B= Beklenti

V= Valenci

simgeler.

O halde, insanların önünde, her zaman eylemlerini doğuracağı çeşitli büyüklükte, çeşitli şiddette güç alanları vardır. Böylece kişi bunlardan (+) değeri en yüksek ya da (-) değeri en düşük olanı seçerek harekete başlayacaktır.



Şekil 8. Vroom' un Gdülemede Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı

Gerçek yaşamda kuramın öne sürdüğü fikirlerde olduğu gibi örgütlerde başarı gösterenler görevlerini en iyi şekilde yerine getirmenin bedeli olan ödülleri almıştır. Başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği alacakları ödüllerin kendilerine göre algılanan değerine bağlıdır.

Aslında tüm insanların herhangi bir ödüle gereksinim şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Yani, fazla ücret alma sonucunun valence' ı yüksektir. Çok çalışmanın bu sonucu doğuracağı beklentisi de yüksektir. Ama bu durum gene de o kişiyi çok çalışmaya götüremeyebilir. Çok çalışmanın diyelim fazla yorulma, çalışma arkadaşlarınca hor görülme gibi olumsuz bazı sonuçlar doğuracağı da bekleniyorsa o birey çok çalışmaya güdülenmeyecektir.

Genel çalışma yaşamından bir örnek verirsek, belli bir anda, belli bir durumda bir birey için iyi çalışmanın (BxV) değeri öteki eylemlere göre yüksekse o birey iyi çalışmaya güdülenecek, iyi çalışmanın (BxV) değeri yüksek olmakla birlikte işi savsaklamanın (BxV) değeri daha yüksekse başarılı bir çalışma göstermeyecektir (53).

Vroom öne sürdüğü bu kuramda önemli bir sorunla karşılaşmıştır. Bu eylemlerle sorunları ayırma güçlüğüdür. Gerçekten de, çok çalışma bir eylem midir, yoksa istenen bir sonuç (amaç) mudur? Vroom' a göre bu iki terim arasında mutlak bir ayrım yoktur. Bununla birlikte bu güçlüğü sonuçları ikiye ayırarak çözüyor: ilk aşamadaki sonuçlar, ikinci aşamadaki sonuçlar. Bu iki sonuç kümesi arasındaki ilişkileri göstermek üzere de başka bir kavram getiriyor: araçsallık (53).

Demek ki bir birey için bir sonucun valence' ı bütün öteki sonuçların valence' larıyla bu sonucun bütün öteki sonuçların elde edilmesindeki araçsallık değerlerinin çarpımlarının toplamına eşittir. Yani,

$$G = B \sum (A \times V)$$

A= Araçsallık, şeklinde daha önceki verilen formül araçsallığın katılımıyla biçimlenecektir.

Yukarıda anlatılanlara dikkat edilecek olursa, Vroom' un Beklenti Kuramından üç ayrı özellik çıkarılabilecektir. Bunlar;

1. Bir eyleme girişme, işle ilgili bir çaba gösterme.
2. Bir bireyin yaptığı işten duyduğu doyum yani elde edilmesi beklenen doyum.
3. İş başarımı arzusu dur.

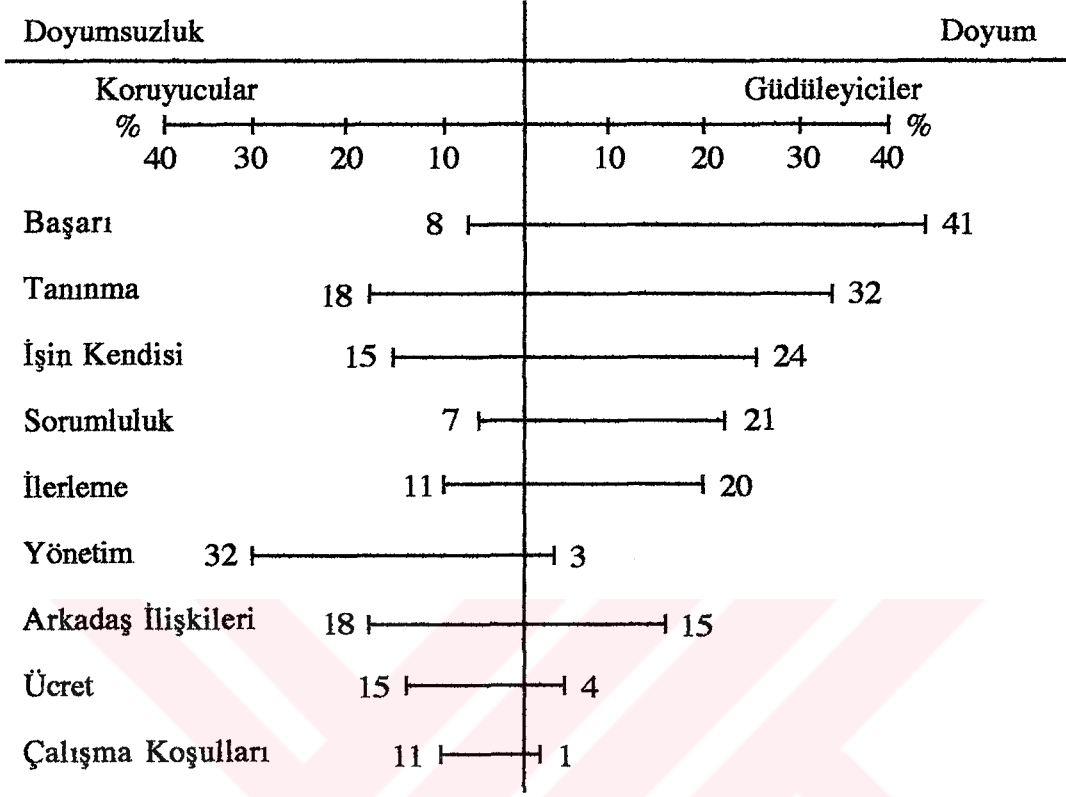
Bu kuramı çalışma hayatında uygulamak isteyen yöneticiler, ilk olarak bireylerin yeteneklerini iyi bir gözlem ve araştırmayla belirleyebilmelidir. İkinci olarak bireyi, gerçekten iyi yapabileceği bir işe yerleştirmelidir. Üçüncü olarak, bireyleri, yüksek başarının ödülleri getireceğine inandırmalıdır. Dördüncü olarak da, personelin gerçekten hangi ödüllere ihtiyacı olduğunu, başka bir deyişle hangi ödüllerin personel için çekici olduğunu bilmelidirler.

2.8.3. Frederick Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

Güdüleme konusunda Maslow' dan sonra adından en çok söz edilen kişi olan Herzberg, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, güdüleme kuramı olarak Çift Faktör Kuramını ortaya koymuştur.

Herzberg ve arkadaşları işyerinde araştırmalar yaparak doyum ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, iş görenlerden, önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, kişide doyuma yol açan faktörleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını istereyerek doyumsuzluğa neden olan faktörleri sıralamaya çalışmışlardır.

Herzberg kurama göre belirlediği doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri şöyle sıralamaktadır (31).



Şekil 9. Herzberg' e Göre Doyum ve Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler (İncir 1985. s.14'den)

(çizgilerin uzunluğu, sözkonusu faktörler doyuma veya doyumsuzluğa neden olma sıklığını göstermektedir.)

Buna göre, doyuma yol açan faktörler:

- Başarı
- Tanınma
- İşin Kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme

(gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir). Dikkat edilecek olursa işin içeriğini oluşturan bu faktörlere "güdüleyiciler" de denilmektedir.

Doyumsuzluğa yol açan faktörler ise:

- Yönetim
- Gözetim
- Çalışma Koşulları
- Ücret
- Arkadaş İlişkileri,

gibi doğrudan doğruya işle ilgili olmayıp işin yapıldığı çevrede bulunan bu etmenlere de "sağlık faktörleri" yani bir başka deyişle "hijyenik faktörler" denir.

Frederick Herzberg, geniş bir denek grubuyla ilgili tutumları araştırdıktan sonra şu sonuçlara vardı: (44)

İşten doyum sağlayan yukarıda belirtilen (başarı-tanınma-işinkendisi-sorumluluk ve ilerleme) beş faktörün son üçü kişinin kalıcı şekilde tutumunu değiştirmesi için daha önemli idi.

İşten doyumsuzluğa neden olarak belirtilen faktörler (yönetim- gözetim- çalışma koşulları-ücret-arkadaş ilişkileri) doyuma ulaştıran faktörlerin aksine işle ilgili tutumlarda kısa dönemli değişiklikleri oluşturuyorlardı.

Yani güdüleyiciler bulunmadığı zaman bir insan yalnızca doyuma ulaşmamış olacak ama doyumsuz da olmayacaktır. Sağlık faktörleri bulunmadığı zaman da bir insan çalışma ortamında doyuma ulaşmamış olacak ama sağlık etmenleri tam olduğu zaman da doyuma ulaşmış olmayacaktır (53).

Kuramı sınanan birçok görgül araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları kuramı doğrularken, bazıları da kuramın varsayımlarına uymayan sonuçlara ulaşmıştır. Herzberg' in Finlandiya' da gözetmenlere yaptığı bir araştırmada, çalışma yaşamında

olumlu duyguların % 90' a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların ise % 10 kadarının güdüleyicilere, olumsuz duyguların % 80 kadarının, olumlu duyguların % 15' nin koruyucu etmenlerine bağlandığı sonucu alınmıştır (53).

Ancak yine de yapılan bazı eleştirilere karşın kuram, Maslow' un kuramı gibi, bir "kendini gerçekleştirme" kuramı olduğu için önemlidir. Kuram yalnız işin içeriğini oluşturan faktörlerin güdüleyici niteliği bulunduğunu ve ancak bu faktörlerin kişiyi başarıya ulaştıracağını belirtmesi ve işgörenlere doyum veren anlamlı, yararlı ve ilginç bir işin önemini ortaya koyması bakımından oldukça yararlı olmuştur.

2.8.4. Clark Hull' un İşlemsel Koşullanma Kuramı

Clark Hull, nesnel ölçülebilir, beklenebilir, değişkenlerden oluşan bir güdüleme kuramı geliştirmiştir. Kuram temelde uyaran-tepki koşullanmasının işleyişini incelemektedir. Hull' a göre insan davranışlarının bütün nedeni biyolojik gereksinimlerde yatar. Herhangi bir canlı yaşamını sürdürmek için ya da yaşamı tehlikeye girdiği için etkinlikte bulunur. Bununla birlikte biyolojik ihtiyaçlar her zaman davranışı aynı yoğunlukta başlatmadığından başka bir değişle ihtiyaçlarla davranışın yoğunluğu arasında doğrusal bir ilişki bulunmadığından Hull kuramına ihtiyaçları almamış, dürtü kavramına başvurmuştur.

Hull, temel dürtüler olarak açlık, susuzluk, solunum, ısı dengesi, acıdan kaçınma, bağırsakların boşalması, uyumak, bir süre hareketsiz kaldıktan sonra etkinlikte bulunmak, cinsel birleşme, yuva yapmak, çocuk bakmak gibi kavramları düşünmüştür (53). Canlının yaşamı için gerekli şeyler azalınca midenin kazınması, boğazın kuruması gibi gövdede bazı organlar uyarılır. Böylelikle genel bir dürtü durumu ortaya çıkar. Görsüldüğü gibi dürtü, temelde uyaranlardan oluşmaktadır. İşte bu dürtü uyaranları davranışı başlatır. Davranış da ya içsel olarak, kendiliğinden olur, ya da daha önemlisi "öğrenilmiş" davranış olur. Yani, canlı geçmiş durumlarda aynı uyaranlar karşısında benzer devinimlerde bulunarak uyarı

azaltmış ya da ortadan kaldırmış, böylece uyarıyı nasıl azaltacağını öğrenmiştir. Bu uyarı-tepki zincirine Hull alışkanlık adını vermiştir.

Hull, gözlemlenebilen fizik uyarılar dışında iki kuramsal değişken getirmiştir: dürtü - alışkanlık. Bu iki değişken gözlemlenebilen fizik uyarılarla gene gözlemlenebilen davranış biçimleri arasında ara değişkendir. Bu iki değişken davranışı şöyle etkileyecektir (53).

$$E = H \times D$$

E = gizli bir harekete geçirici güdü, yani davranışı.

H = uyarı - tepki alışkanlığı

D = dürtüyü göstermektedir.

Dolayısıyla, alışkanlığın ya da dürtünün sıfır olduğu durumlarda davranış görünmeyecektir. Uyarı-tepki zinciri sonucunda uyarının azaltılması da Hull' a göre "pekiştirme" olmaktadır. Her uyarı azaltılması bir pekiştirme (ödül) oluşturur. Alışkanlığın gelişmesi de, uyarı-tepkiyle bunun sonucunda oluşan uyarı azalması arasında geçen süreden pekiştirmenin büyüklüğünden, bir de pekiştirmenin sıklığından etkilenecektir (53).

Hull' un ileri sürdüğü bu kuram oldukça etkili olmuş, gerek yeni araştırmalara gerekse de eleştirilere yol açmıştır. Yapılan eleştiriler ışığı altında kuramda yapılan değişiklikler şöyledir: Alışkanlık birden değişmeyeceğine göre, alışkanlığı belirleyen etmenlerden biri olan ödülün büyüklüğünün alışkanlığı da davranışı da birdenbire değiştirmemesi gerekir. Oysa yapılan deneylerde, daha küçük ödül verildiğinde büyük ödüle alışmış farelerin koşma hızlarını hemen azalttıkları, daha büyük bir ödül verildiğinde de küçük ödüle alışmış farelerin koşma hızlarını hemen arttırdıkları görülmüştür. Demek ki ödülün büyüklüğündeki değişmelerin davranış üstündeki etkileri hemen görülmektedir. Bu etki Hull' un kuramına göre nasıl açıklanacaktır? Bu deneylerden elde edilen sonuçlara göre,

davranış yalnız iki etmenle, yani daha önceki öğrenmeyle (alışkanlıkla), bir de dürtüyle değil, aynı zamanda çevredeki bazı özelliklerle, burada olduğu gibi gerek elde edilen, gerek beklenen ödül büyüklüğüyle de belirlenmektedir.

Bu durumu Spence (1956), Hull' un kuramı çerçevesinde şöyle açıklıyor: (53).

Yukarıda belirtildiği gibi, bir yeme işleminin içinde dudakların şapırdatılması, ağzın sulanması gibi daha ufak hareketler de yer almakta, bunlar ayrıca yeme işleminden önce başka uyaranlarla da ortaya çıkabilmektedir. Hull, bunlara kısmi, öncel amaç adını vermekte, yeme işleminin kendisi olan amaç tepkisinden ayırmak için (r) olarak göstermektedir. Bu koşullu tepkilerin birer fizik davranış oldukları için organizma üstünde aynı zamanda birer uyaran niteliği taşıyacağı da yukarıda belirtilmiştir. Yani bir tepki olarak ağzı sulanan bir canlı aynı zamanda yeme davranışına karşı yeniden uyarılmış olacaktır. Bu aynı zamanda bir ikinci pekiştirme olayıdır.

Buna göre kutudaki yiyeceğin artması bunu izleyen deneylerde öncel tepkilerin de artmasını doğuracak, dolayısıyla fazlalaşan uyaranı azaltmak için canlının davranışı da daha bir yoğunluk kazanacaktır. Tersine, yiyeceğin azalması öncel tepkilerin de azalmasıyla sonuçlanacak, böylece davranışın gücü de azalacaktır.

Hull, mevcut davranışı geçmişteki şartlanmalar ve ilişkiler çerçevesi içinde görmektedir. Hull' a göre doğum esnasında organizmanın davranışı, alıcı ile verici arasındaki kalıtsal sinirsel bağlantıların sonucudur. Yani, belli bazı duygusal girdiler, henüz öğrenilmemiş tepki eğilimlerinin çağırılmasıyla sonuçlanır. Doğuştan gelen bu doğal ve öğrenilmemiş tepkiler rastlantı sonucu olmayıp tersine organizmanın ihtiyaçlarını sona erdirici niteliktedir. Ayrıca Hull' a göre öğrenme, pekiştirme sonucu olmaktadır. Bir uyarıya karşı tepki, bir dürtüye eşlik eden uyarıda azaltma yoluyla yakından izlenirse öğrenme tamamlanacaktır. Bir amacın elde edilmesi organizmanın ihtiyacını giderirken, bu gibi iç uyarıları da ortadan kaldıracaktır. Aç bir organizma, yemek yeme yoluyla yiyecek ihtiyacını giderirken bu ihtiyaçla birlikte ortaya çıkan mide kramplarını da ortadan kaldırmış olacaktır (10).

Hull' a göre acil ihtiyaçları dolaysız yoldan giderirken gler birincil gler olmaktadır. Birincil gler, ikincil uyarılarla birlikte olabileceği gibi, ikincil uyarı acil ihtiyaçla birlikte de bulunabilmektedir. Sonuç olarak Hull, güdülemenin iki ynt bulunduğunu belirtmektedir: Bunlar dürtü ve isteklendirme. İsteqlendirme kısaca ödül kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Ödülün miktarı beklenenden fazlaysa, doğuracağı uyarı daha fazla olacağından, kendisine eşlik eden dürtünün gücüne bakılmaksızın daha kesin ve ani tepki ortaya çıkacaktır. Böylece güçlendirici uyarı, eylemi isteklendirici olacaktır. Bu nedenle isteklendirici, amaç beklentisinin gücünün belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (10).

2.8.5. David McClelland' ın Başarı Güdüsü Kuramı

Çalışanların güdülenmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan diğer bir güdüleme kuramı da başarı güdüsü kuramıdır. Güdülenme konusundaki temel kuramlardan birini oluşturan ve McClelland' la Aktinson' un çalışmalarından yola çıkan bu kuram pek çok araştırmacının katkıları ile gelişmiş bir kuramdır.

David McClelland kuramında çalışma yaşamında etkili olan  temel gdden sözetmektedir (36). Bunlar:

- Başarı güdüsü,
- Bağlanma güdüsü,
- Güçlülük (erg) güdüsüdür.

Bu gereksinimler hem birey hem de toplum açısından önem taşımaktadır.

McClelland' a göre "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir değişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi durumda bu iş için zaman harcamazdı. Eğer zamanını, ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa o kişi, topluma bağlılık kavramıyla ilgilidir; eğer patronu-

nun kimliğı konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güçlülük kavramıyla ilgilidir" (48).

Birey hayatında bazı şeylere bağlanır, ilgi duyar, olmadığı zaman mutsuz olur. Diğer bir ifadeyle, birey diğer kişi ve gruplarla sürekli olarak ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bir işte çalışan kişi kendini o işte belirli bir konuda uzman ya da güçlü göstermek, böylece hakimiyet kurmak ister. Bu sebeple bireyler ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar. Belirli bir işte çalışan birey ileride ulaşmayı düşündüğü belli standartlara ulaşmak ister. Başarılı olmak konusunda arzu ve tutkuları vardır. Birey eğer hedeflediği standartlara ulaşmışsa başarıya ulaşmış demektir. Bireyi en fazla etkileyen ihtiyaç başarı gereksinimidir (8). Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerinde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteğı bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir.

Deneyisel çalışmalar başarı güdüsünün davranışsal sonuçlarını şöyle özetler :

a- Başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterir. Bu sebeple kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu tür ihtiyaçlarını tatmin ederler (10). Ayrıca yüksek başarı güdüsü olan bir kimsenin başarı uyaranlarıyla beklentileri arasında açıklık fazla değildir. O zaman bu kişiler başarılı durumlarda daha çok güdülenecek, başarıya yönelmek isteyeceklerdir. Başarı güdüsü düşük olanlar da, beklentileriyle dışarıdan aldıkları başarıya ilişkin uyaranları algılamaları arasında büyük bir açıklık olduğundan, başarı gerektiren durumlardan kaçınmak isteyeceklerdir (53).

b- Bu kişiler kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Kendilerine para sunulduğunda zorlu çalışmazlar. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirirler. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil uzman kişileri seçerler.

c- Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler işi şansa, kadere ya da talihe bırakmaktan çok kendi rotalarını denetlemek isterler.

d- Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını inceleyerek amaçlarını belirlerler.

e- Orta ve uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler.

Güçlülük Güdüsü yüksek olanlar, diğer kişileri denetlemek ve yönetmek ister. Yöneticilerin çoğunda güçlülük yani erk güdüsü vardır.

D.Kolb güçlülük güdüsünün belirtilerini şöyle sıralamaktadır (29).

- Başkaları üzerinde üstünlük kurma eğilimi,
- Etkileme araçlarını ele geçirmeye çalışmak, zorlamak, cezalandırmak,
- İletişim kanallarını iş başarımını geliştirmekten çok, saygınlık kazanmak ve ünvanını yükseltmek için denetlemek; başkaları üzerinde egemenlik kurucu eylemlerde bulunmak.

Çalışanları güdüleyen bir çalışma ortamı yaratmak için yöneticilerin, yalnız güçlülük güdüsüne sahip olmaları yetmez, güçlülük güdüsü yanında başka niteliklerinin de bulunması gerekir. Örneğin, araştırmacı Adreus güçlülük güdüsü yüksek yöneticileri olan iki kuruluş alıp bunları birbirleriyle karşılaştırmıştır. Bu örgütlerden biri gelişirken, ötekinin gerilediğini gözlemleyen araştırmacı, yaptığı incelemeler sonucunda, gelişen kuruluştaki yöneticinin erk güdüsü yanında başarı güdüsüne de sahip olduğunu ortaya koymuştur (29).

Bağlanma güdüsü ise, işlerinden çok arkadaşları ve aileleriyle ilgilenirler. Bu kişiler işlerin verimliliğini arttıracak düzenlemelere, diğerleriyle ilişkilerini önleyeceği konusunda karşı çıkarlar (10). İnsanların dostluk kurmaktan hoşlandıkları için arkadaşlık ilişkilerine yöneldikleri gibi bazı maddi ve manevi çıkarlar sağlamak için de arkadaşlık ilişkilerine girerler.

Atkinson' a göre çalışma yaşamında iki tür insan olabilir; Başarı isteği başarısızlık korkusunu yenen kişiler ve başarısızlık korkusu başarı isteğine üstün gelen kişiler. Araştırmacıya göre, kişileri başarıya yönelten veya başarıdan kaçınmalarına neden olan değişkenler ise şunlardır:

- Kişinin güdülleri
- Kişinin istediği işbaşarımı düzeyine ulaşma olasılığı
- Başarı veya başarısızlığın değeri.

O halde, bireyleri yönetimlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür ; (19).

a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve stardartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıkılığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,

b) İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için işi basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,

c) Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

Bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından yukarıdaki bireysel başarı ve girişimleri özendirecek örgütsel önlemleri almak gerekmektedir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmayla, saha araştırması yöntemine uygun olarak hazırlanan anket ile varolan duruma ilişkin bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, sayıları Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligi kulüpleri 18 takım, İkinci Profesyonel Futbol Ligi kulüpleri 50 takım, Üçüncü Profesyonel Futbol Ligi kulüpleri 136 takım olmak üzere toplam 204 profesyonel futbol kulübü ve bu kulüpte futbol oynayan 3264 futbolcuyu kapsamaktadır.

Yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler sağlamak amacıyla Türkiye Birinci Profesyonel Liginde yer alan kulüplerden 16 takımla ilişki kurulmuştur. İkinci ve üçüncü profesyonel lig takımları araştırmaya dahil edilmemiştir.

Örneklem, Profesyonel Futbol kulüp yönetim politikalarının ve bu kulüplerde oynayan futbolcuların güdülenmesi konusunda uygulanan yönetim politikalarının tam bir belirlenlik kazanmamış olmasına rağmen yine de bu anlayış içerisinde yönetimin özelliklerini yansıtan, özellikle mali yapıları ile seyirci kitlelerinin çokluğu, popüler futbolcularının varlığı ve bulundukları iller itibariyle bölgelerini temsil etmeleri bakımından çeşitlilik gösteren Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan 16 kulüpten oluşmaktadır. Ortaya koydukları yönetim politikaları ve futbolcuları ile örnekleme seçilen profesyonel futbol kulüpleri şunlardır:

1. Altay Spor Profesyonel Futbol Şubesi
2. Karşıyaka Spor Profesyonel Futbol Şubesi
3. Denizli Spor Profesyonel Futbol Şubesi
4. Gaziantep Spor Profesyonel Futbol Şubesi
5. Kayseri Spor Profesyonel Futbol Şubesi
6. Van Spor Profesyonel Futbol Şubesi
7. Antalya Spor Profesyonel Futbol Şubesi
8. Fenerbahçe Profesyonel Futbol Şubesi
9. Beşiktaş Profesyonel Futbol Şubesi
10. Gençlerbirliği Profesyonel Futbol Şubesi
11. Ankaragücü Profesyonel Futbol Şubesi
12. Samsun Spor Profesyonel Futbol Şubesi
13. İstanbul Spor Profesyonel Futbol Şubesi
14. Kocaeli Spor Profesyonel Futbol Şubesi
15. Bursa Spor Profesyonel Futbol Şubesi
16. Trabzon Spor Profesyonel Futbol Şubesi

Örnekleme, Türkiye Birinci Profesyonel Ligi Futbol Kulüpleri ve futbolcularının hepsinin alınması düşünülmese rağmen, Galatasaray Futbol Kulübü Yönetim Kurulu tarafından araştırma kuşkusuyla karşılanmıştır. Konunun futbolcularda kulüp yönetimine karşı her hangi bir davranış bozukluğuna yol açıp açmayacağıyla ilgili olup olmadığı sorulmuştur. Çeşitli güvencelere karşı kuşkuları sürdüğünden, bu spor kulübü araştırmaya katılmamıştır.

Yine pilot çalışma amacıyla Eskişehir Spor Futbol Kulübü alındığı için örneklem dışında bırakılmıştır. Böylece Türkiye Birinci Profesyonel Liginde yer alan 18 kulüpten 16 tanesi ile toplam 192 futbolcu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Araştırma Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmaya temel oluşturacak bilgilerin toplanması amacıyla iki ayrı araç geliştirilmiştir. Bu amaçla kulüp yöneticileri ve antrenörleriyle karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca yapılan araştırmaya temel oluşturmak üzere genel olarak güdüleme, yönetim ve yönetim politikalarıyla ilgili konularda yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek, konuyla ilgili yönetim bilimci, işletmeci ve psikoloji uzmanlarıyla çeşitli fikir alışverişlerinde bulunulmuştur. Böylece anket için uygun olabilecek 135 soru hazırlanmıştır. Daha sonra bu sorular kendi içlerinde değerlendirilerek 43 soruya indirilmiştir. Uzman görüşü almak amacıyla hazırlanan sorular daha önce profesyonel futbol oynayan beş sporcu ile yönetim bilimi ile spor psikolojisi alanında uzman olmuş kişilere verilmiştir. Bu geçmişte profesyonel futbol oynayan sporculardan halen üç tanesi kulüp yöneticiliği yapmaktadır. Bu sebeple ankete ilişkin yeterliliği tartışabilecek konumda oldukları kabul edilmiştir.

Kulüp Ortamı Anket Formu ise şu bölümleri içermektedir:

- a) Kulüplerin yönetim politikası
- b) Kulüplerin para politikası
- c) Futbolcuların kulüplerine ilişkin istek ve beklentileri
- d) Güdüleyici özellikler

Oluşan anketin 43 sorusuna sporcuların kişisel özgeçmiş bilgilerini toplamak amacı ile demografik bilgi formu sorusu eklenerek 50 soruluk anket şekline dönüştürülmüştür (Ek 1).

Hazırlanan anket formu Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligi kulüplerindeki futbolculara uygulanabilmesi için her kulübün yöneticilerinden izin alınmıştır (Ek 2).

Anket formlarının uygulanması verilerin daha sağlıklı elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından araştırma kapsamı içerisine alınan bütün spor kulüplerine gidilerek

anketin uygulanması sağlanmış ve veriler elden alınmıştır.

Oluşan bu anketin güvenilirlik sınaması için Eskişehirspor Futbol Kulübüne 12 Aralık - 19 Aralık tarihleri arasında iki kez uygulanarak aracın anlaşılabilirliği ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. Anket 12 Aralık tarihinde ilk kez uygulandığında anlaşılmayan ya da boş bırakılan soru olmadığı için anlaşılabilirlik kabul edip 19 Aralık ta ikinci kez uygulanarak arasındaki ilişki kontrol edilmiştir. Eskişehir Spor Futbol Kulübüne uygulanan anket sonucunda güvenirliliğin 0.89 ($P < 0.01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgu anket kullanımının uygun olduğu şeklinde yorumlanarak Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligi kulüplerinde uygulanmıştır.

5.4. Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerin yönetim politikalarının sporcu güdülenmesine etkisini araştıran bu çalışmada elde edilen veriler yüzdelerle değerlendirilmiştir. Yine verilerin bir kısmında karşılaştırma amacı ile Chi kare tekniği kullanılmıştır. Araştırmada güven aralığı 0.05 ile 0.01 tercih edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilerin çözümlemesi için SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümleme işlemi Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksekokulu bilgi işlem merkezinde yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın boyutlarına bağlı kalarak, araştırma grubunun Kulüp Ortamı Anketine ilişkin verdikleri cevaplara göre verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Ancak bu arada, araştırmaya katılan futbolcular hakkında daha ayrıntılı bilgiler sunabilmek amacıyla "demografik bilgi formu" diye adlandırabileceğimiz, deneklerle ilgili genel ve tanıtıcı nitelikler üzerinde durulmuştur. Bu sebeple araştırma grubundaki futbolcuların yaş, medeni durumları, eğitim durumları, aynı kulüpte bulunma yılları, daha önce değiştirdikleri kulüp sayıları ve mesleki amaçları ile anketten elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

4.1. Deneklerin Genel Nitelikleri

4.1.1. Araştırma Grubunun Yaş Durumları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde bulunan kulüplerindeki futbolcuların yaş durumları gösterilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırma Grubunun Yaş Durumları

Yaş Grubu	s	%
15-19	28	14.6
20-24	77	40
25-29	44	23
30-34	29	15.1
35 ve yukarı	14	7.3
Toplam	192	100

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların yaş durumlarının dağılımları incelendiğinde, 15-19 yaş grubu % 14.6, 20-24 yaşları arasındakiler % 40, 25-29 yaş grubundakiler 23, 30-34 yaş grupları arası % 15.1 ve 35 yaş ve yukarı olanlar ise % 7.3 şeklinde olduğu görülmektedir.

4.1.2.Araştırma Grubunun Medeni Durumları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların medeni durumları gösterilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Araştırma Grubunun Medeni Durumları

Medeni Durum	s	%
Bekar	108	56.25
Evli	84	43.75
Toplam	192	100

Birinci Profesyonel Futbol Ligi kulüplerinde oynayan futbolcuların genel toplam içersinde % 56.25' i bekar, % 43.75' i ise evlidir.

4.1.3. Araştırma Grubunun Eğitim Durumları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların öğrenim düzeyleri gösterilmiştir (Tablo 5).

Araştırma grubunun en düşük öğrenimli olanları % 1.5 ile ilkokul olup, lise ya da dengi okul mezunları % 67.3 şeklinde olduğu görülmektedir.

Yüksekokul veya fakülte mezunu olanlar ise % 16.7, ortaokul mezunları ise % 14.5 gibi bir değere sahiptir.

Tablo 5. Araştırma Grubunun Eğitim Durumları

Öğrenim Düzeyi	s	%
İlkokul	3	1.5
Ortaokul	28	14.5
Lise ve Dengi	129	67.3
Fakülte ya da		
Yüksekokul	32	16.7
Toplam	192	100

4.1.4. Araştırma Grubunda Yer Alan Futbolcuların Aynı Kulüple Bulunma Yılları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerin futbolcularının kaç yıldır kulüplerinde bulunduklarına ilişkin verdikleri cevaplar gösterilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Araştırma Grubunda Yer Alan Futbolcuların Aynı Kulüpte Bulunma Yılları

Yıllar	s	%
1 -2 yıl	121	63
3 -4 yıl	34	17.7
5 -6 yıl	16	8.3
7 -8 yıl	8	4.2
9 yıl ve üzeri	13	6.8
Toplam	192	100

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların kulüplerinde bulunma yıllarına göre dağılım incelendiğinde, 1-2 yıl aynı kulüpte bulunanlar % 63, 3-4 yıl aynı kulüpte bulunanlar % 17.7, 5-6 yıl aynı kulüpte bulunanlar % 8.3, 7-8 yıl ve üzeri aynı kulüpte bulunanlar ise genel toplam içersinde % 11 gibi bir değere sahiptir.

4.1.5. Araştırma Grubundaki Futbolcuların Daha Önce Değiştirdikleri Kulüp Sayıları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki futbolcuların şimdiye kadar değiştirdikleri kulüp sayıları gösterilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Araştırma Grubundaki Futbolcuların Kaç Kulüp Değiştirdikleri

Kulüp Sayıları	s	%
Hiç Kulüp Değiştirmeyenler	22	11.5
1 Kulüp Değiştirenler	32	16.7
2 Kulüp Değiştirenler	52	27
3 Kulüp Değiştirenler	54	28.1
4 Kulüp Değiştirenler	16	8.3
5 Kulüp Değiştirenler	6	3.2
6 ve üzeri Değiştirenler	10	5.2
Toplam	192	100

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların değiştirdikleri kulüp sayıları dağılımlar itibariyle incelendiğinde hiç kulüp değiştirmeyenler % 11.5, sadece bir kulüp değiştirenler % 16.7, iki kulüp değiştirenler % 27, üç kulüp değiştirenler % 28.1, dört kulüp değiştirenler % 8.3, beş ve üzeri kulüp değiştirenler ise

genel toplam içersinde % 8.4 gibi bir değere sahiptir.

4.1.6. Araştırma Grubunun Mesleki Amaçları

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerin futbolcuların mesleki amaçlarına ilişkin verdikleri cevaplar gösterilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. Araştırma Grubunun Mesleki Amaçları

Öncelik Sırası Mesleki Amaçları	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik		6. Öncelik		7. Öncelik		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
Milli Sporcu Olmak	44	23	54	28,1	54	28,2	20	10,4	11	5,7	4	2,1	5	2,6	192	100
Para Kazanmak	49	25,5	63	32,9	50	26	23	12	5	2,6	1	0,5	1	0,5	192	100
Zenginlerle İşbirliği Yapmak	0	0	1	0,5	3	1,6	8	4,2	18	9,3	47	24,5	115	60	192	100
Statü Kazanmak	0	0	8	4,2	23	12	40	21	57	29,6	51	26,5	13	6,7	192	100
Şöhret Olmak	5	2,6	2	1	11	5,7	34	17,6	54	28,1	41	21,4	45	23,4	192	100
Ticari Hayata Atılmak	2	1	8	4,2	24	12,5	56	29,1	44	23	45	23,5	13	6,8	192	100
Geleceğini Garantilemek	92	48	56	29,1	27	14	11	5,7	3	1,6	3	1,6	0	0	192	100

Araştırma grubuna katılan futbolcuların mesleki amaçlarının birinci önceliğinin %48 ile geleceklerini garanti altına almak olduğu anlaşılmaktadır. İkinci tercih olarak %25.5'i profesyonel futbolculuğu para kazanmak amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu da gelecek kaygısı taşıyan futbolcuların ilk tercihlerini destekler niteliktedir. Üçüncü tercihleri ise % 23 ile profesyonel futbolculuğu milli sporcu olmak amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir. Ticari hayata atılmak, şöhret olmak, toplumda statü kazanmak ve zenginlerle işbirliği yapmak gibi amaçlar ise diğerlerine göre daha sonraki amaçlarını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırma Grubunun Kulüp Yönetim Politikalarına Bakış Açıları

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların kulüp yönetim politikalarına ilişkin olarak verdikleri cevaplar gösterilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Yönetim Politikalarına Bakışları

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
1	88	45.9	74	38.5	4	2.1	15	7.8	11	5.7	192	100
2	118	61.5	52	27.1	5	2.6	4	2.1	13	6.7	192	100
5	98	51	55	28.7	10	5.2	10	5.2	19	9.9	192	100
6	41	21.4	55	28.6	21	10.9	23	12	52	27.1	192	100
8	148	77.1	29	15.1	6	3.1	6	3.1	3	1.6	192	100
12	79	41.1	28	14.6	28	14.6	19	9.9	38	19.8	192	100
27	124	64.6	50	26	7	3.7	9	4.7	2	1	192	100
28	168	87.5	13	6.8	2	1	2	1	7	3.7	192	100
29	93	48.4	47	24.5	9	4.7	9	4.7	34	17.7	192	100
32	139	72.3	41	21.9	1	0.5	7	3.7	3	1.6	192	100
40	121	63.1	40	20.8	5	2.6	15	7.8	11	5.7	192	100

Bir numaralı soruda Klasik Yönetim Politikası anlayışına ilişkin verilen cevaplar-
da "Tamamen Katılıyorum" diyenler % 45.9, "Kısmen Katılıyorum" diyenler %38.5 dir.
Aynı soruya verilen diğer cevaplar yoğunluğu düşüktür. İki numaralı soruda Katılmalı
Yönetim Politikası anlayışına ilişkin olarak verilen cevapların % 61.5' i "Tamamen

Katılıyorum", %27.1 ise "Kısmen Katılıyorum" şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aynı yönetim politikası anlayışıyla ilgili olan beş numaralı soruya verilen cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" diyenler % 51, "Kısmen Katılıyorum" diyenler % 28.7dir. Klasik Yönetim Politikasına ilişkin altı numaralı soruya ise "Tamamen Katılıyorum" diyenler % 21.4, "Kısmen Katılıyorum" diyenler % 28.6, "Hiç Katılmıyorum" diyenler ise % 27.1 dir. Aynı yönetim politikası anlayışıyla ilgili olan oniki numaralı soruda cevaplar "Tamamen Katılıyorum" %41.1, "Kısmen Katılıyorum" % 14.6, "Hiç Katılmıyorum" %19.8 şeklinde yoğunlaşmaktadır. Sekiz numaralı soruda Katılmalı Yönetim Politikası anlayışına ilişkin olarak verilen cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" diyenler % 77.1, "Kısmen Katılıyorum" diyenler ise %15.1 dir. Diğer cevaplarda ise yığılmanın az olduğu görülmektedir. Yine aynı yönetim politikası anlayışına ilişkin olan "yedi, yirmisekiz, yirmidokuz ve otuziki " numaralı sorularda ise "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" cevaplarında yığılma görülürken, diğer cevapların yüzde dağılımları oldukça düşüktür. Klasik Yönetim Politikası anlayışına ilişkin olan kırk numaralı soruda büyük bir yığılmanın "Tamamen Katılıyorum" % 63.1, "Kısmen Katılıyorum" % 20.8 cevaplarında olduğu dikkat çekmektedir.

4.2.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikaların Tanımlanması

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarını ele alırken Katılmalı Yönetim Politikası ve Klasik Yönetim Politikası olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların kulüplerinin Katılmalı Yönetim Politikasını ele alışları (Tablo 10)' da, Klasik Yönetim Politikasını ele alışları ise (Tablo 11)' de verilmiştir.

Tablo 10. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Futbolcuların Katılmalı Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
2	118	61.5	52	27.1	5	2.6	4	2.1	13	6.7	192	100
5	98	51	55	28.7	10	5.2	10	5.2	19	9.9	192	100
8	148	77.1	29	15.1	6	3.1	6	3.1	3	1.6	192	100
27	124	64.6	50	26	7	3.7	9	4.7	2	1	192	100
28	168	87.5	13	6.8	2	1	2	1	7	3.7	192	100
29	93	48.4	47	24.5	9	4.7	9	4.7	34	17.7	192	100
32	139	72.3	41	21.9	1	0.5	7	3.7	3	1.6	192	100

Katılmalı Yönetim Politikasına ilişkin iki, beş, sekiz, yirmiyedi, yirmisekiz, yirmidokuz ve otuziki numaralı sorulara verilen cevapların "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" şeklinde yoğunlaştığı, diğerlerine ise daha az yoğunlukta cevap verildiği dikkat çekmektedir.

Tablo 11. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerindeki Futbolcuların Klasik Yönetim Politikasına İlişkin Görüşleri

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
1	88	45.9	74	38.5	4	2.1	15	7.8	11	5.7	192	100
6	41	21.4	55	28.6	21	10.9	23	12	52	27.1	192	100
12	79	41.1	28	14.6	28	14.6	19	9.9	38	19.8	192	100
40	121	63.1	40	20.8	5	2.6	15	7.8	11	5.7	192	100

Klasik Yönetim Politikasına ilişkin olan bir numaralı soruya % 45.9 ve % 38.5 cevap yüzdeleri ile "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" cevapları verilirken, altı numaralı soruya % 28.6 "Kısmen Katılıyorum", % 27.1 "Hiç Katılmıyorum", oniki numaralı soruya ise % 41.1 "Tamamen Katılıyorum", % 19.8 "Hiç Katılmıyorum" cevapları verilmiştir. Aynı soruların diğer cevaplarında yoğunluk azdır. Kırk numaralı soruda ise büyük bir yığılma % 63.1 "Tamamen Katılıyorum" olup, diğer cevapların daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekicidir.

4.2.1.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerinin Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin içerisinde son 20 yıldır gösterilen performansa göre Üç Büyük Kulüp olarak adlandırılan (Fenerbahçe, Beşiktaş ve Galatasaray' dan oluşmaktadır - Galatasaray Futbol Kulübü çalışmaya katılmadığı için burada yer almamış ve yerine dördüncü büyük kulüp olan Trabzonspor dahil edilmiştir) futbol kulüpleri ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüplerinin yönetim politikasını Katımlı Yönetim politikaları açısından ele alışları (Tablo 12)' de, Klasik Yönetim politikaları açısından ele alışları ise, (Tablo 13)' de gösterilmiştir.

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ve Anadolu kulüplerinin futbolcularının Katımlı Yönetim Politikası konusuna ilişkin olarak verdikleri cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" cevaplarının her soruda ağırlık kazandığı, diğer cevapların ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir.

Klasik Yönetim politikasına ilişkin olarak, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların birbirine yakın dağılımda cevap verdikleri görülmektedir. Bir numaralı soruya Üç Büyük Kulüp futbolcularının % 41.8'i "Tamamen Katılıyorum" % 36.1 "Kısmen Katılıyorum" şeklinde cevap verirken, Anadolu kulüplerindeki futbolcuların aynı soruya % 46.8 "Tamamen Katılıyorum" %

Tablo 12 : Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Bilyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Katılımı

Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri

ÜÇ BÜYÜK KULÜP										ANADOLU KULÜPLERİ															
Seçenekler	1		2		3		4		5		TOPLAM		1		2		3		4		5		TOPLAM		
	Tamamen Katılıyor	%	Kısmen Katılıyor	%	Kararsızım	%	Kısmen Katılmıyorum	%	Hiç Katılmıyorum	%	s	%	Tamamen Katılıyor	%	Kısmen Katılıyor	%	Kararsızım	%	Kısmen Katılmıyorum	%	Hiç Katılmıyorum	%	s	%	
Soru Numarası																									
2	21	58,4	9	25	0	0	1	2,7	5	13,9	36	100	97	62,2	43	27,6	5	3,2	3	2	8	5	156	100	
5	14	39	10	27,8	3	8,3	2	5,5	7	19,4	36	100	84	53,8	45	29	7	4,5	8	5,1	12	7,6	156	100	
8	27	75	8	22,3	0	0	1	2,7	0	0	36	100	121	77,6	21	13,5	6	3,7	5	3,2	3	2	156	100	
27	25	69,6	8	22,3	1	2,7	1	2,7	1	2,7	36	100	100	64,1	42	27	6	3,8	8	5,1	0	0	156	100	
28	33	91,7	3	8,3	0	0	0	0	0	0	36	100	135	86,5	10	6,4	2	1,3	2	1,3	7	4,5	156	100	
29	19	52,9	5	14	4	11	1	2,7	7	19,4	36	100	74	47,4	42	27	5	3,2	8	5,1	27	17,3	156	100	
32	27	75	9	25	0	0	0	0	0	0	36	100	112	71,8	33	21,2	1	0,5	7	4,5	3	2	156	100	

Tablo 13: Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Klasik

Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri

ÜÇ BÜYÜK KULÜP										ANADOLU KULÜPLERİ														
Seçenekler	1		2		3		4		5		TOPLAM		1		2		3		4		5		TOPLAM	
	Tamamen Katılıyorum	%	Kısmen Katılıyorum	%	Kararsızım	%	Kısmen Katılmıyorum	%	Hiç Katılmıyorum	%	s	%	Tamamen Katılıyorum	%	Kısmen Katılıyorum	%	Kararsızım	%	Kısmen Katılmıyorum	%	Hiç Katılmıyorum	%	TOPLAM	
Soru Numarası	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
1	15	41,8	13	36,1	1	2,7	3	8,3	4	11,1	36	100	73	46,8	61	39,1	3	2	12	7,7	7	4,4	156	100
6	9	25	7	19,5	3	8,3	6	16,7	11	30,5	36	100	32	20,5	48	31	18	11,5	17	10,8	41	26,2	156	100
12	14	38,9	6	16,7	5	13,9	3	8,3	8	22,2	36	100	65	41,7	22	14,1	23	14,7	16	10,3	30	19,2	156	100
40	22	61,2	8	22,3	1	2,7	3	8,3	2	5,5	36	100	99	63,5	32	20,5	4	2,6	12	7,7	9	5,7	156	100

39.1 "Kısmen Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Aynı soruya her iki grup futbolcularının verdikleri cevap yoğunluğu azdır. Altı numaralı soruda yine her iki grup futbolcularının 1, 2, 5 nolu cevaplarında yığılma olduğu, oniki numaralı soruda ise benzer şekilde 1 ve 5 nolu cevaplarda yoğunluğun fazla olduğu dikkat çekmektedir. Kırk numaralı soruya Üç Büyük Kulüp futbolcularının büyük bir çoğunluğunun %61.2 "Tamamen Katılıyorum" %22.2 "Kısmen Katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri, Anadolu Kulüplerinde yer alan futbolcuların ise aynı soruya "Tamamen katılıyorum" % 63.5 "Kısmen Katılıyorum" %20.5 gibi bir yoğunlukta cevap verdikleri görülmektedir.

4.3. Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Para Politikasına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerindeki futbolcuların kulüplerinin para politikasına ilişkin olarak verdikleri cevaplar gösterilmiştir (Tablo 14).

Tablo 14. Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Para Politisasına İlişkin Görüşleri

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
10	69	35.9	66	34.4	10	5.2	23	12	24	12.5	192	100
38	16	8.3	25	13	14	7.3	18	9.4	119	62	192	100
41	138	72	30	15.7	4	2	7	3.6	13	6.7	192	100

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki futbolcuların kulüplerindeki para politikalarına ilişkin olarak on numaralı soruya verilen cevaplar "Tamamen Katılıyorum" %35.9, "Kısmen Katılıyorum" % 34.4 "Hiç Katılmıyorum" % 12.5 dir. Otuzsekiz numaralı soruda ise büyük bir çoğunluğun "Hiç Katılmıyorum" cevabında yoğunlaştığı, kırkbirinci soruda "Tamamen Katılıyorum" % 72, "Kısmen Katılıyorum" % 15.7 cevaplarında bir yığılma olduğu görülmektedir. Aynı sorulara verilen cevaplarda yoğunluk oldukça düşüktür.

4.3.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerinde Oynayan Futbolcuların Para Politikalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların kulüplerinin para politikasına ilişkin görüşleri verilmiştir (Tablo 15).

Üç Büyük Futbol Kulüp ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüplerinin para politikasına ilişkin olarak sorulan sorularda birbirlerine benzer özelliklere göre verdikleri cevaplarda yoğunlaştıkları görülmektedir. On numaralı soruya Üç Büyük Kulüp futbolcularının % 33.3 "Tamamen Katılıyorum" % 39 ise "Kısmen Katılıyorum" şeklinde cevap verirken Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların aynı soruya "Tamamen Katılıyorum" % 36.5, "Kısmen Katılıyorum" ise % 33.3 şeklindedir. Otuzsekiz numaralı soruda Üç Büyük Kulüp futbolcularından "Hiç Katılmıyorum" diyenler % 50 iken aynı soruya Anadolu Kulüplerindeki futbolculardan "Hiç Katılmıyorum" diyenler ise % 64.8 dir. Kırkbir numaralı soruda ise Üç Büyük Kulüp futbolcuları % 72.3 "Tamamen Katılıyorum" şeklinde büyük bir yoğunlukta cevap verirken, diğer gruptaki futbolcular ise % 71.8 olarak "Tamamen Katılıyorum" diye cevap vermişlerdir. Aynı soruyla ilgili diğer cevapların her iki grup futbolcularında az yoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.3.1.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerinde Yer Alan Futbolcuların Transfer Ücretlerinin Veriliş Biçimine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan futbolcuların transfer ücretlerinin ne şekilde verilmesine ilişkin görüşleri verilmiştir (Tablo 16).

Tablo 15: Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Kulüplerindeki

Para Politikasına İlişkin Görüşleri

ÜÇ BÜYÜK KULÜP										ANADOLU KULÜPLERİ														
Seçenekler	1 Tamamen Katılıyor		2 Kısmen Katılıyor		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM		1 Tamamen Katılıyor		2 Kısmen Katılıyor		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
Soru Numarası																								
10	12	33,3	14	39	1	2,7	2	5,5	7	19,5	36	100	57	36,5	52	33,3	9	5,8	21	13,5	17	10,9	156	100
38	4	11,1	7	19,5	2	5,5	5	13,9	18	50	36	100	12	7,7	18	11,5	12	7,7	13	8,3	101	64,8	156	100
41	26	72,3	7	19,5	2	5,5	1	2,7	0	0	36	100	112	71,8	23	14,7	2	1,3	6	3,9	13	8,3	156	100

Tablo 16. Futbolcuların Transfer Ücretlerinin Veriliş Biçimine İlişkin Görüşleri

Seçenekler Öncelik Sırası	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik	
	s	%	s	%	s	%	s	%
TÜRK LİRASI	84	43.8	54	28.1	40	20.8	14	7.3
MÜLK	13	6,7	80	41.7	92	48	7	3.6
DÖVİZ	94	49	48	25	27	14.1	23	12
ARABA	1	0.5	10	5.2	33	17.2	148	77.1

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüpteki futbolcuların transfer ücretlerinin ödenmesine ilişkin olarak sorulan kırküç numaralı soruya transfer ücretlerinin ödenmesinde birinci önceliğin % 49 ile Döviz olarak, ikinci önceliğin % 43.8 Türk Lirasına verildiği, üçüncü önceliğin % 6,7 ile Mülk olarak istendiği, araba olarak yapılmasını isteyenlerin % 0.5 ile son tercihi oluşturdukları görülmektedir.

4.3.1.2. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp Futbolcularının Transfer Ücretlerinin Veriliş Biçimine İlişkin Görüşleri

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp futbolcularının transfer ücretlerinin nasıl verilmesine ilişkin olarak görüşleri incelendiğinde (Tablo 17) Döviz olarak transfer ücretlerinin ödenmesini isteyenler % 69.5' i birinci tercih, Mülk olarak ödeme yapılmasını isteyenler % 47.2' si ikinci tercih, Türk Lirası olarak ödeme yapılmasını isteyenler % 47.2' si üçüncü tercih, Araba olarak ödeme yapılması ise % 8.3 ile son tercihi oluşturduğu görülmektedir. Üç Büyük Kulübün genel toplam içerisindeki verdikleri cevaplarıdaki yığılmalar diğer kulüplerdeki futbolcuların verdikleri cevaplarla aynı benzerlikleri göstermektedir.

Tablo 17 : Üç Büyük Profesyonel Futbol Kulüplerinde Oynayan Futbolcuların Transfer Ücretlerinin Ödenmesine İlişkin Görüşleri

ÖNCELİK SIRASI KULÜP ADI	TÜRK LİRASI								MÜLK								DÖVİZ								ARABA							
	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
FENERBAHÇE	3	25	5	41.7	3	25	1	83	2	16.7	7	58.3	3	25	0	0	10	83.3	2	16.7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	83	11	91.7
BEŞİKTAŞ	4	33	3	25	5	42	0	0	2	16.7	4	33.3	6	50	0	0	10	83.3	2	16.7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	83	11	91.7
TRABZONSPOR	10	83.3	2	16.7	0	0	0	0	0	0	6	50	6	50	0	0	5	41.7	4	33	3	25	0	0	0	0	0	0	1	83	11	91.7
TOPLAM	17	47.2	10	27.8	8	22.2	1	2.8	4	11.1	17	47.2	15	41.7	0	0	25	69.5	8	22.2	3	8.3	0	0	0	0	0	0	3	8.3	11	91.7

4.4. Araştırma Grubunun Kulüp Yönetimlerine İlişkin İstek ve Beklentileri

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüp yönetimlerine ilişkin istek ve beklentileri gösterilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. Araştırma Grubunun Kulüp Yönetimlerine İlişkin İstek ve Beklentileri

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
3	56	29.2	78	40.6	14	7.3	14	7.3	30	15.6	192	100
7	10	5.2	23	12	10	5.2	26	13.5	123	64.1	192	100
9	8	4.2	37	19.2	8	4.2	27	14.2	112	58.2	192	100
13	16	8.3	63	32.8	14	7.3	32	16.7	67	34.9	192	100
14	141	73.4	38	19.8	3	1.6	4	2.1	6	3.1	192	100
19	14	7.3	17	8.9	8	4.2	27	14.1	126	65.5	192	100
23	164	85.4	17	8.9	2	1	5	2.6	4	2.1	192	100
26	67	34.9	48	25	3	1.6	23	12	51	26.5	192	100
31	18	9.4	28	14.6	31	16.1	28	14.6	87	45.3	192	100
39	54	28.1	48	25	5	2.6	32	16.6	53	27.7	192	100

Futbolcuların kulüp yönetimlerinden istek ve beklentilerine ilişkin olarak üç numaralı soruya verdikleri cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" % 29.2, "Kısmen Katılıyorum" diyenler ise % 40.6 dır. Yedi, dokuz, onüç, ondokuz ve otuzbir numaralı sorularda verilen cevapların "Hiç Katılmıyorum" şeklinde yoğunlaştığı aynı soruların diğer şıklarına daha az yoğunlukta cevap verildiği dikkat çekmektedir. Yine aynı amaçlı ondört ve yirmitüç numaralı sorulara ise cevapların "Tamamen Katılıyorum" şeklinde yoğunlaştığı, ondört numaralı soruda % 73.4, yirmitüç numaralı soruda ise % 85.4 gibi bir yığılmanın olduğu görülmektedir. Yirmialtı ve otuzdokuz numaralı sorularda "Tamamen Katılıyorum" ve "Hiç Katılmıyorum"

cevaplarının ağırlık kazandığı, diğer soruların daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir.

4.4.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların İstek ve Beklentilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ve ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların kulüp yönetimlerinden istek ve beklentilerine ilişkin görüşleri verilmiştir (Tablo 19).

Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerinin benzer özelliklere göre dağılımda yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Üç numaralı soruya Üç Büyük Kulüp futbolcuları % 36 "Tamamen Katılıyorum", % 39' u "Kısmen Katılıyorum", % 16.7' si ise "Hiç Katılmıyorum" şeklinde cevap verirken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların aynı soruya % 27.6 "Tamamen Katılıyorum", % 41 "Kısmen Katılıyorum", % 15.4 ise "Hiç Katılmıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Yedi, dokuz, ondokuz ve otuzbir numaralı sorulara ise Üç Büyük Kulüp futbolcularının verdikleri cevaplar ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların verdikleri cevaplar benzer nitelik göstermekte ve her iki grupta "Hiç Katılmıyorum" cevabında yoğunlaştığı, diğerlerinin daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. Onüç numaralı soruda ise her iki grup futbolcularında aynı cevaplarda yoğunlaştığı, yirmi altı numaralı soruda ise Üç Büyük Kulüp futbolcularının % 44.4 "Hiç Katılmıyorum", % 27.8, "Kısmen Katılıyorum" % 27.8 "Tamamen Katılıyorum" cevabını verirken, aynı soruya Anadolu Kulüplerindeki futbolcular ise % 36.5 "Tamamen Katılıyorum", % 24.4 "Kısmen Katılıyorum", % 22.4 "Hiç Katılmıyorum" görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Ondört numaralı soruda verilen cevapların "Tamamen Katılıyorum" cevabında yoğunlaştığı her iki grubunda benzer özellikte olduğu görülmektedir. Otuzdokuz numaralı soruda Üç Büyük Kulüp futbolcuları "Tamamen Katılıyorum" % 22.2, "Hiç Katılmıyorum" % 36.1 şeklinde

Tablo 19 : Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların İstek ve Beklentilerine İlişkin Görüşleri

ÜÇ BÜYÜK KULÜP										ANADOLU KULÜPLERİ															
Seçenekler	1		2		3		4		5		TOPLAM		1		2		3		4		5		TOPLAM		
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	
Soru Numarası	3	13	36	14	39	2	5,5	1	2,8	6	16,7	36	100	43	27,6	64	41	12	7,7	13	8,3	24	15,4	36	100
	7	0	0	4	11,1	0	0	8	22,2	24	66,7	36	100	10	6,4	19	12,2	10	6,4	18	11,5	99	63,5	36	100
	9	0	0	4	11,1	0	0	2	5,5	30	83,4	36	100	8	5,1	33	21,2	8	5,1	25	16	82	52,6	36	100
	13	3	8,3	11	30,6	2	5,5	3	8,3	17	47,3	36	100	13	8,3	52	33,3	12	7,7	29	18,6	50	32,1	36	100
	14	29	80,5	6	16,7	1	2,8	0	0	0	0	36	100	112	71,8	32	20,5	2	1,3	4	2,6	6	3,8	36	100
	19	0	0	0	0	0	0	4	11,1	32	88,9	36	100	0	0	3	1,9	0	0	27	17,3	126	80,8	36	100
	23	32	88,9	2	5,5	1	2,8	0	0	1	2,8	36	100	132	84,6	15	9,6	1	0,6	5	3,2	3	2	36	100
	26	10	27,8	10	27,8	0	0	0	0	16	44,4	36	100	57	36,5	38	24,4	3	2	23	14,7	35	22,4	36	100
	31	0	0	5		4	11,1	1	2,8	26	72,2	36	100	18	11,5	23	14,8	27	17,3	27	17,3	61	39,1	36	100
	31	4	11,1	6	16,7	0	0	4	11,1	22	61,1	36	100	50	32	40	25,7	5	3,2	28	18	33	21,1	36	100

cevap verirken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcular aynı soruya % 29.5 tamamen katıldıklarını, % 26.5 yoğunluğunda hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

4.5. Araştırma Grubunun GÜDÜLENME Özellikleri

Araştırmaya katılan Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların güdülenme özelliklerine ilişkin verdikleri cevaplar gösterilmiştir (Tablo 20).

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki futbolcuların güdülenme özelliklerine ilişkin olarak, dört numaralı soruya verilen cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" % 26.6, "Kısmen Katılıyorum" % 35.4 dür. Diğer cevapların yüzdeleri düşüktür. Onbir numaralı soruda genel yoğunluğun yine "Tamamen Katılıyorum" % 58.3, "Kısmen Katılıyorum" ise % 23.4 şeklindedir. Onyed, yirmibir, yirmiiki, yirmibeş, otuz, otuzüç ve otuzdört numaralı sorularda büyük bir çoğunlukta yığılma "Tamamen Katılıyorum" cevaplarında yoğunlaşmıştır. Onbeş numaralı soruya ise "Hiç Katılmıyorum" % 43.7 şeklinde cevap verilirken, onsekiz numaralı soruda ise % 40.1 "Hiç Katılmıyorum" cevabında yığılma olduğu görülmektedir. Onaltı numaralı soruya verilen cevaplarda ise "Kısmen Katılıyorum" % 34.9, "Tamamen Katılıyorum" % 33.8, "Hiç Katılmıyorum" %16.7 şeklinde genel bir dağılım görülmektedir. Yirmi numaralı soruda yoğunluk % 41.1 "Kısmen Katılıyorum" şeklinde olmuştur. Yirmidört, otuzaltı ve otuzyedi numaralı sorularda ise yığılma "Hiç Katılmıyorum" cevabında olmuştur. Otuzbeş numaralı soruda ise verilen cevaplarda genel bir dağılım olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 20 . Araştırma Grubunun Güdülenme  zellikleri

Seçenekler Soru No	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
4	51	26,6	68	35,4	9	4,7	24	12,5	40	20,8	192	100
11	112	58,3	45	23,4	11	5,7	10	5,2	14	7,4	192	100
15	32	16,7	36	18,8	14	7,3	26	13,5	84	43,7	192	100
16	65	33,8	67	34,9	6	3,1	22	11,5	32	16,7	192	100
17	60	31,3	59	30,7	17	8,9	6	3,1	50	26	192	100
18	31	16,2	59	30,7	21	10,9	4	2,1	77	40,1	192	100
20	64	33,4	79	41,1	13	6,8	21	10,9	15	7,8	192	100
21	145	75,6	33	17,2	2	1	6	3,1	6	3,1	192	100
22	143	74,5	39	20,2	4	2,1	3	1,6	3	1,6	192	100
24	5	2,6	19	9,9	11	5,7	30	15,7	127	66,1	192	100
25	117	60,9	46	24	5	2,6	9	4,7	15	7,8	192	100
30	151	78,7	35	18,2	3	1,6	1	0,5	2	1	192	100
33	60	31,3	59	30,7	11	5,7	16	8,3	46	24	192	100
34	141	73,4	41	21,4	1	0,5	4	2,1	5	2,6	192	100
35	42	21,9	61	31,7	18	9,4	29	15,1	42	21,9	192	100
36	47	24,5	40	20,8	8	4,2	13	6,8	84	43,7	192	100
37	26	13,5	35	18,2	16	8,3	28	14,6	87	45,4	192	100

**4.5.1. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan    Büyük Kulüp
İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Güdülenme  zelliklerinin
Belirlenmesi**

Araştırmaya katılan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan üç Büyük

Kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların güdülenme özelliklerine ilişkin görüşleri verilmiştir (Tablo 21).

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların güdülenme özelliklerine ilişkin olarak, bazı sorularda birbirlerine yakın dağılımda cevap verdikleri bazı sorularda ise verilen cevaplarda farklı şekilde yoğunlaştıkları görülmektedir. Onbir, oniki, yirmiki, yirmibeş ve otuzdört numaralı sorulara Üç Büyük Kulüp ve Anadolu kulüplerindeki futbolcuların verilen cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yirmidört, otuzaltı ve otuzyedı numaralı sorulara verilen cevapların ise her iki grup futbolcularında da "Hiç Katılmıyorum" şeklinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Dört numaralı soruya Üç Büyük Kulüp futbolcuları %36.1 "Kısmen Katılıyorum" % 27.8 "Hiç Katılmıyorum" şeklinde cevap verirken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların aynı soruya % 35.3 "Kısmen Katılıyorum" % 30.1 "Tamamen Katılıyorum" cevabını verdikleri görülmektedir. Onbeş numaralı soruda her iki grup arasında farklı bir dağılım vardır. Üç Büyük Kulüp futbolcuları aynı soruya "Tamamen Katılıyorum" % 52.8, "Hiç Katılmıyorum" % 30.6 şeklinde cevap verirken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcular "Hiç Katılmıyorum" % 46.8, "Kısmen Katılıyorum" % 20.5 şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 21 : Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Üç Büyük Kulüp İle Anadolu Kulüplerindeki Futbolcuların Güdülennme Özellikleri

ÜÇ BÜYÜK KULÜP												ANADOLU KULÜPLERİ												
Seçenekler	1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM		1 Tamamen Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Hiç Katılmıyorum		TOPLAM	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
4	4	11,1	13	36,1	3	8,3	6	16,7	10	27,8	36	100	47	30,1	55	35,3	6	3,8	18	11,5	30	19,3	156	100
11	24	67	7	19,3	1	2,7	2	5,5	2	5,5	36	100	88	56,4	38	24,9	10	6,4	8	5,1	12	7,7	156	100
15	19	52,8	4	11,1	2	5,5	0	0	11	30,6	36	100	13	8,3	32	20,5	12	7,7	26	16,7	73	46,8	156	100
16	18	50	6	16,7	3	8,3	2	5,5	7	19,5	36	100	47	30,1	61	39,2	3	1,9	20	12,8	25	16	156	100
17	6	16,7	7	19,4	4	11,1	2	5,5	17	47,3	36	100	54	34,7	52	33,3	13	8,3	4	2,6	33	21,1	156	100
18	8	22,2	14	39	2	5,5	4	11,1	8	22,2	36	100	23	14,7	46	29,5	19	12,2	0	0	68	43,6	156	100
20	31	86,1	3	8,3	1	2,8	0	0	1	2,8	36	100	33	21,1	76	48,7	12	7,7	21	13,5	14	9	156	100
21	28	77,8	7	19,4	1	2,8	0	0	0	0	36	100	117	75	26	16,8	1	0,6	6	3,8	6	3,8	156	100
22	24	66,7	12	33,3	0	0	0	0	0	0	36	100	119	76,3	27	17,3	4	2,6	3	1,9	3	1,9	156	100
24	0	0	4	11,1	1	2,8	1	2,8	30	83,3	36	100	5	3,2	15	9,6	10	6,4	29	18,6	97	62,2	156	100
25	27	75	6	16,7	2	5,5	0	0	1	2,8	36	100	90	57,7	40	25,7	3	1,9	9	5,7	14	9	156	100
33	5	14	12	33,3	1	2,8	4	11,1	14	38,8	36	100	55	35,3	47	30,1	10	6,4	12	7,7	32	20,5	156	100
34	23	64	7	19,4	0	0	3	8,3	3	8,3	36	100	118	75,6	34	21,9	1	0,6	1	0,6	2	1,3	156	100
35	24	66,7	4	11,1	3	8,3	1	2,8	4	11,1	36	100	18	11,5	57	36,5	15	9,7	28	18	38	24,3	156	100
36	5	14	2	5,5	0	0	5	13,8	24	66,7	36	100	43	27,6	38	24,3	8	5,1	8	5,1	59	37,9	156	100
37	6	16,7	6	16,7	1	2,8	2	5,5	21	58,3	36	100	20	12,9	29	18,5	15	9,6	26	16,7	66	42,3	156	100

Bilgisayar Analizi

Burada elde edilen verilerin bir kısmında karşılaştırma yapmak amacıyla Chi kare tekniği kullanılmıştır. Araştırmada güven aralığı 0.05 ile 0.01 tercih edilmiştir.

4.6. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Futbolcuların Güdülenmesine Etkisi

Tablo 22 : Katımlı Yönetim Politikasının Futbolcuların Güdülenmesine Etkisi (5. ve 21. sorular)

5 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	TOPLAM
21 soru	1.0	68	38	2	2	15	125 65,1
	2.0	26	15	5	4	3	53 27,6
	3.0	1	0	0	0	1	2 1,0
	4.0	1	2	2	1	0	6 3,1
	5.0	2	0	1	3	0	6 3,1
TOPLAM		98 51,0	55 28,6	10 5,2	10 5,2	19 9,9	192

$$X^2 = 0,004 \quad P > 0,01$$

Katımlı Yönetim Politikası ile futbolcuların güdülenmesi karşılaştırıldığında X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0,01$).

**4.7. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Yer Alan Kulüplerin
Yönetim Politikalarının Para Politikasına Etkisi**

Tablo 23 : Katılnalı Yönetim Politikasının Para Politikasına Etkisi (38. ve 29. sorular)

38 soru	29 soru					TOPLAM
	1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	
1.0	5	2	0	1	8	16
2.0	7	14	1	1	2	25
3.0	7	4	2	1	0	14
4.0	7	6	3	2	0	18
5.0	67	21	3	4	24	119
TOPLAM	93	47	9	9	34	192

$$X^2 = 0,0004 \quad P > 0,01$$

Katılnalı Yönetim Politikası ile, kulüplerdeki para politikası arasında X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görölmektedir ($P > 0,01$).

Tablo 24 : Katılmalı Yönetim Politikasının Para Politikasına Etkisi (29. ve 41. sorular)

41 soru							
29 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	TOPLAM
	1.0	74	11	1	2	5	93
	2.0	33	9	1	1	3	47
	3.0	4	3	1	1	0	9
	4.0	4	2	0	2	1	9
	5.0	23	5	1	1	4	34
	TOPLAM	138	30	4	7	13	192

$$X^2 = 0,100 \quad P < 0,05$$

Katılmalı Yönetim Politikalarının Para Politikasına etkisi karşılaştırıldığında X^2 dağılımına göre ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.8. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Futbolcuların İstek ve Beklentilerine Etkisi

Tablo 25 : Katımlı Yönetim Politikasının Futbolcuların İstek ve Beklentilerine Etkisi (19. ve 5. sorular)

		5 soru					
19 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	TOPLAM
	1.0	7	3	2	1	1	14
	2.0	8	6	0	1	2	17
	3.0	4	2	2	0	0	8
	4.0	14	8	1	1	3	27
	5.0	65	36	5	7	13	126
TOPLAM		98	55	10	10	19	192

$$X^2 = 0,74 \quad P < 0,05$$

Katımlı Yönetim Politikası ile, futbolcuların istek ve beklentileri karşılaştırıldığında X^2 dağılımına göre ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**4.9. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerdeki
Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi**

Tablo 26 : Futbolcuların İstek Ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (19. ve 21. sorular)

		21 soru					
19 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	TOPLAM
	1.0	8	4	0	1	1	14
	2.0	13	4	0	0	0	17
	3.0	4	1	1	1	1	8
	4.0	13	9	1	3	1	27
	5.0	87	35	0	1	3	126
TOPLAM		125	53	2	6	6	192

$$X^2 = 0,010 \quad P > 0,01$$

Futbolcuların İstek ve Beklentileri ile Güdülenme zelliklerine Etkisi karşılaştırıldığında X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0,01$).

Tablo 27 : Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (26. ve 25. sorular)

25 soru							
26 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	TOPLAM
	1.0	36	15	1	4	11	67
	2.0	26	16	3	1	2	48
	3.0	1	2	0	0	0	3
	4.0	16	2	0	4	1	23
	5.0	38	11	1	0	1	51
	TOPLAM	117	46	5	9	15	192

$$X^2 = 0,046 \quad P > 0,05$$

Futbolcuların İstek ve Beklentileri ile Güdülenme zellikleri arasında X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0,05$).

Tablo 28 : Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (13. ve 21. sorular)

21 soru							
13 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	TOPLAM
	1.0	12	4	0	0	0	16
	2.0	38	22	1	1	1	63
	3.0	9	4	0	0	1	14
	4.0	24	6	0	2	0	32
	5.0	42	17	1	3	4	67
	TOPLAM	125	53	2	6	4	192

$$X^2 = 0,77 \quad P < 0,05$$

Futbolcuların İstek ve Beklentileri ile Güdülenme zelliklerine Etkisi karşılaştırıldığında X^2 dağılımına göre ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 29 : Futbolcuların İstek ve Beklentilerinin Güdülenme zelliklerine Etkisi (24. ve 23. sorular)

		23 soru					
24 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	TOPLAM
	1.0	2	0	0	0	0	2
	2.0	1	0	1	0	1	3
	3.0	10	0	0	1	0	11
	4.0	25	4	0	0	1	30
	5.0	115	8	1	2	1	127
	TOPLAM	164	17	2	5	4	192

$$X^2 = 0,000 \quad P > 0,01$$

Futbolcuların İstek ve Beklentileri ile Güdülenme zelliklerine Etkisi X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0,01$).

4.10. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki Yer Alan Kulüplerin Para Politikası, Futbolcuların Güdülenmesine Etkisi

Tablo 30 : Kulüplerdeki Para Politikasının Futbolcuların Güdülenmesine Etkisi (38. ve 10. sorular)

10 soru		1.0	2.0	3.0	4.0	5.,0	TOPLAM
38 soru	1.0	9	6	0	1	0	16 8,3
	2.0	10	8	1	4	2	25 13,0
	3.0	1	3	5	3	2	14 7,3
	4.0	6	7	1	2	2	18 9,4
	5.0	43	42	3	13	18	119 62,0
TOPLAM		69 35,9	66 34,4	10 5,2	23 12,0	24 12,5	192

$$X^2 = 0,001 \quad P > 0,01$$

Kulüplerin Para Politikası ile Futbolcuların Güdülenmesinde X^2 dağılımına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0,01$).

5. TARTIŞMA

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerde oynayan toplam 192 futbolcu ile yapılan bu araştırma sonucunda verilen cevapları değerlendirdiğimizde araştırma kapsamına giren konularla ilgili şu sonuçlar çıkmıştır.

Futbolcuların Demografik Özellikleri

Yapılan araştırma sonuçları Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların 20-24 yaş gruplarında % 40, 30-34 yaş grubunda olanların genel toplam içersinde % 15.1 şeklinde yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Futbolcuların genç yaş grubunda sayısal fazlalığı kulüplerin genç oyuncularını daha fazla tercih ettiklerini, aynı zamanda da futbolun artık bir meslek olarak ele alınıp yapıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırma grubunun medeni durumları incelendiğinde ise bekar futbolcu sayısının % 56.25 şeklinde, evli futbolcuların ise % 43.75 gibi daha az bir yoğunlukta olduğu görülmektedir (Tablo 4). Genç yaş grubunun sayısal çokluğu bekar futbolcu sayısının artmasına sebep olduğu gibi, futbolcuların değiştirdikleri kulüp sayıları ve aynı kulüpte kalma yılları dikkate alındığında, futbolcuların kısa süreler içerisinde yaptıkları transferler ile ekonomik rahatlık elde etmeleri ve sürekli olarak bir takıma bağlı olarak kalmadıkları için bekar futbolcu sayısının fazla olduğu kanısı geliştirilebilir (Tablo 6-7).

Araştırma grubuna katılan futbolcular eğitim durumları açısından ele alındığında genel toplam içersinde % 67.3' nün lise ya da dengi okul mezunlarından oluştuğu en düşük öğrenimli olanların ilköğretim mezunu olup % 1.5, yüksekokul veya fakülte mezunu olanların %16.7' nin kendi meslekleri dışında futbolculuğu meslek olarak seçtikleri görülmektedir (Tablo 5). Bu da futbolculuğun küçük yaşlardan itibaren başlayarak ileriye doğru bir meslek

olarak yapılabileceğini destekler niteliktedir. Ayrıca dikkati çeken diğer bir nokta ise profesyonel futbolcuların antrenman, kamp ve müsabakalarının yoğunluğu yüksek öğrenime devam etmelerini engellemektedir.

Araştırma grubunun mesleki amaçları incelendiğinde ise birinci tercihin % 48 ile geleceklerini garanti altına almak, ikinci tercihlerinin % 25.5 ile para kazanmak, üçüncü tercih olarak ise % 23 ile milli sporcu olmak amacıyla futbol oynadıkları belirtmişlerdir (Tablo 8). Bu da gelecek kaygısı taşıyan futbolcuların sürekli transfer yaparak kazandıkları para ile ilk tercihlerini destekler niteliktedir.

Araştırma Grubunun Kulüp Yönetim Politikalarına Bakış Açıları

Araştırma grubunda yer alan Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Ligindeki kulüplerde oynayan futbolcular genel olarak kulüp yönetim politikalarını bir, altı ve oniki numaralı sorulardan elde edilen bulgulara göre Klasik Yönetim politikası anlayışıyla değerlendirmektedirler. Ancak kırk numaralı soru Klasik Yönetim politikası içerisinde yer alıyorsa da genelde antrenmana devamlılık ve antrenörün otoritesinden çekinme duygularının etkisi ile olumlu şekilde karşılanmış olabilir. Antrenörlerin, antrenörlük anlayışları ve futbolcuların üzerindeki etkileri bu araştırma kapsamı içerisine alınmamıştır. Oysa ki soruda daha çok antrenörün yaklaşımındaki otokratiklik dikkat çekmektedir (Tablo 11). Futbolcular antrenörlerinin kişisel yaklaşımlarına göre bir kısım davranışlarını belirlemektedirler. Yine taraftar baskısı bu konuda etkili olabilmektedir. Antrenörle ters düşmek kulüp yöneticilerince olumlu karşılanmayacak ve hatta futbolcuya ceza verilmesi gündeme gelecektir. Bu çerçevede futbolcuların gelecekle ilgili düşüncedeki yatırımlar aksamış olacaktır (Tablo 8). Futbolcular bunların etkisiyle, antrenöre tam bir itaat ve onun otoritesine boyun eğmiş görünüyor olabilirler.

Katılmalı Yönetim politikasına ilişkin sorulara verilen cevaplar ile Klasik

Yönetim politikasına ilişkin sorulara verilen cevaplara bakıldığında, futbolcuların daha demokratik bir anlayışla kulüplerin organize olmasını istemeleri sözkonusudur. Katılmalı Yönetim politikasına ilişkin olarak verilen cevaplarda en az yoğunluğun yirmidokuz numaralı soruda % 48.4 olduğu belirlenmiştir (Tablo 10). Aynı amaçlı sorulan diğer sorulara verilen cevaplar aynı görüşü destekler niteliktedir. O halde araştırma grubuna katılan profesyonel futbolcuların kulüplerinde uygulanacak yönetim politikası olarak, günümüzde her alanda verimliliğin ve üretkenliğin artmasını önmeyen Klasik Yönetim politikasını değil, kendilerinin yönetimde olduğu, kararların birlikte alındığı, uygulandığı ve yöneticiler ile futbolcuların birlikte hareket etmesine dayalı olan Katılmalı Yönetim politikasını istemektedirler. Ayrıca görev bilincine ilişkin olarak sorulan soruya futbolcular görevlerini yerine getirdiklerinde takdir edilmeyi istemektedirler (Tablo 10). Bu da bize futbolcuların önceki bölümde incelenen Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında belirttiği saygınlık, takdir edilme, sevgi ve benimsenme gibi ihtiyaçların yöneticiler tarafından gösterilmesi arzusunu taşıdıklarını göstermektedir. Üstün derecede arkadaş grubu bağlılığına ve ortak amaçlara sahip iş grupları, kendi amaçlarını başarmada etkili görünür (10). Yani takım içerisinde bir bütün olarak gruba bağlı olma duygusunu ve grupta kalma arzusunu içermektedir. Bu amaçla Katılmalı Yönetim politikası içerisinde yer alan sekiz ve otuziki numaralı sorulara futbolcuların büyük bir yoğunlukla tamamen katılıyorum cevabında yığılmaları bu görüşü destekler niteliktedir (Tablo 10).

Üç Büyük Kulüp ve Anadolu Kulüpleri şeklinde futbolcular ayrılarak Katılmalı ve Klasik Yönetim politikasına göre ayrı ayrı değerlendirildiğinde her iki grubunda Katılmalı ve Klasik Yönetim politakaları açısından benzerlikte oldukları dikkat çekmektedir (Tablo 12-13). Böylece Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların genel olarak yaptıkları transferlerle bir kulüpten diğerine geçmelerinden dolayı benzer bir yaklaşım içerisinde oldukları düşünülebilir. Araştırma grubuna katılan futbolcuların % 63' nün aynı kulüpte 1-2 yıl gibi bir süre oynadıkları dikkate alındığında bu olay daha net olarak görülecektir (Tablo 6). Yani futbolcular çok çabuk kulüp değiştirdikleri için Üç Büyük

Kulüp ve Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların düşünce yapıları olarak aralarında benzerlik fazla çıkmış olabilir.

Yönetim politikaları ile futbolcuların güdülenmesine etkisi karşılaştırıldığında ise, $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Futbolcular görevlerini yerine getirdiklerinde yöneticiler tarafından takdir edilmek istemelerine rağmen kaybedilen müsabakadan sonra uykusuzluk çektiklerini söylemektedirler. Sporculara verilecek olan pekiştirmeler sadece dış ödüllerle sınırlı olmamalıdır. Onların takdir edilmesi de güdülenmelerinde etkili olan bir pekiştireçtir. Uykusuzluk çekmeleri ise kendi içlerinde sorgulama yapan bir eğlemi benimsemiş olduklarının göstergesidir. Bu kulüp yönetim politikalarının futbolcuların güdülenme özellikleri ile uyumunu göstermektedir (Tablo 22).

Araştırma Grubunun Kulüplerindeki Para Politikasına İlişkin

Görüşleri

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların kulüplerinin para politikasına ilişkin on, otuzsekiz ve kırkbir numaralı sorulardan elde edilen bulgular Klasik Yönetim politikasının bir özelliği olarak yansıyan ödülün miktar ve süresinin yönetim tarafından belirlenmesi anlayışı, futbolcular tarafından benimsenmemektedir. Futbolcular "müsabaka için verilecek primin önceden açıklanması" sorusuna verdikleri cevaplarda, kulüp yönetimlerinin açık olmasını istemektedirler. Eğer yapılan bir davranışa ödül verilecekse o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı her zaman fazladır (22). Ancak davranışlar doğru zamanda doğru yerde ve doğru metotla ödüllendirilmezse sporcuların kendileriyle ilgili endişeleri, kaygıları artabileceği gibi hem yönetime hemde kendilerine olan güvenleri zedelenabilir (42). Yani futbolcular verdikleri cevaplarda ödülün adil bir şekilde dağıtılmasını istemektedirler. Hem verilecek olan primin müsabaka öncesi açıklanmasını hem de primin müsabaka sonunda verilmesini otuzsekiz numaralı soruya verdikleri cevaplarla bu görüşlerini desteklemişlerdir (Tablo 14). Klasik Yönetim politikasına uyan ve kulüplerdeki

para politikasına ilişkin görüşlerini yansıtan diğer bir soruda "Kişinin transfer ücreti sportif performansına uygun olmalıdır" şeklindedir. Bu soruya futbolcuların % 72 gibi bir yoğunlukta tamamen katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Performans, verilen bir görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan bilgi, duygu ve hareket çabalarının tümüdür. Yani, somut bir işlemi yapmaya yönelik eylemdir (76). Müsabaka içerisinde belirtilen somut iş, rakibi geçmek, yenmek ve en yüksek verime ulaşmak olduğu için futbolcuların değerlendirilmesi performansın "başarılı" ya da "başarısız" olmasına bağlıdır. Bu amaçla araştırma grubuna katılan futbolcuların başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki kurdukları düşünülebilir. Böylece de mesleki amaçları olarak belirledikleri birinci ve ikinci tercihlerini de elde edeceklerdir (Tablo 8).

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp futbolcuları ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüplerindeki para politikasına ilişkin olarak verdikleri cevaplarda uyum içinde oldukları görülmektedir. Her iki grubun da para politikasına karşı ortak bir anlayış içerisinde olmaları, profesyonel futbolcuların geleceğe olan kaygıları yani performanslarında ki düşüş ve sakatlanmak riski gibi sebepler ortak anlayışa sahip olmalarının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Araştırma grubuna katılan futbolcuların transfer ücretlerinin ilk öncelikle Döviz şeklinde ödenmesini istemeleri son üç yıl içerisinde yüksek oranda artan enflasyon ve Türk Lirasındaki hızlı değer kaybından ve bunun karşısında Dövizin her yıl % 55 - 65 oranındaki artış ile transfer ücretlerinin değerini korumak istemelerinden ve yabancı futbolculara Döviz olarak transfer ücretlerinin ödenmesinden kaynaklandığı şeklinde düşünülebilir.

Kulüplerdeki yönetim politikalarının para politikasına etkisi karşılaştırıldığında ise, futbolculara verilecek prim ya da cezanın antrenörle birlikte takım kaptanında görüşüyle belirlenmesini istemeleri ve blok prim sisteminin, müsabaka başına verilecek olan prim sisteminden daha iyi bir sistem olduğu sorularına ilişkin verilen cevaplar arasındaki dağılımda anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($P>0,01$). Futbolcuların önemli bir bölümü blok

kabul etmezken, müsabakada performanslarının değerlendirilmesini yöneticilere değil de antrenör ile takım kaptanına bıraktıkları görülmektedir (Tablo 23).

Her antrenman ve müsabakada kendisiyle beraber olan kişiler tarafından değerlendirilmek, futbolcularda içsel olarak Katılmalı Yönetim özleminin yattığını göstermektedir. Böylece futbolcular kulüp yönetiminde primin verilış biçimi ile yönetime katılma arasında ilişki kurmuşlardır. Katılmalı Yönetimi genel olarak isteyen futbolcular primlerinin ödenmesinde de verdikleri cevaplarla bu görüşlerini desteklemişlerdir. Yönetim politikası katılmalı olduğunda hem üretkenlik, hem verimlilik artmakta, çalışanların güdülenmesi temin edilmektedir (60).

Bu amaçla blok prim sistemiyle ilişkin olan soruya % 62 gibi büyük bir çoğunluğun hiç katılmıyorum cevabını vermeleri doğal karşılanabilir (Tablo 14).

Özellikle son yıllarda ülkemizde güncellenen futbolcuların teşvik edilmesi amacıyla daha çok maddi ödüllere dayalı ödüllendirme yani belli başlı ödülleri hak etmek için spor yapmak anlayışı geliştirildiğinde doğaldır ki futbolcularda gösterdikleri her performans sonrasında hakettikleri dışsal ödülleri istemektedirler.

Yine benzer şekilde futbolcuların performansına denk düşen transfer ücreti ile primlerinin belirlenmesinde antrenör ve kaptanın ortak katkısı olması bir Katılmalı Yönetim politikası olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Oysa ki Katılmalı Yönetim politikasının kulüplerdeki para politikasına etkisi karşılaştırıldığında dağılım yüzeyde fazla olması nedeni ile anlamlı sonuç alınamamıştır ($P < 0.05$). Bu da futbolcuların iki soru arasında tam olarak ilişki kuramamasından ya da Klasik yaklaşımın etkisinde kalmalarından kaynaklanmış olabilir (Tablo 24).

Araştırma Grubunun Kulüp Yönetimlerine İlişkin İstek ve Beklentileri

Bireyin özel bir amacı varsa, bunu gerçekleştirmek için çeşitli davranışlardan en başarılı olanı seçecektir. Bu amaçla Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların istek ve beklentilerine ilişkin olarak üç numaralı soruya verdikleri cevaplarda, kulüplerde zengin yöneticiler yerine profesyonel yöneticileri istedikleri görülmektedir. Klasik Yönetim anlayışına sahip olan zengin yöneticilerin, futbolcular tarafından yönetim kademesinde istenmemesi, kulüplerinde Katımlı Yönetim politikasını istediklerini destekler niteliktedir. Vroom' un ileri sürmüş olduğu Beklenti Kuramında belirttiği gibi, birey ücret artışına büyük değer verebilir ve bu amaca ulaşmak için de yüksek iş verimi ile verilen iş başarılmasında gerekliliğini bilir (53). Bireyin bu amaca ulaşabilmesi için de herşeyden önce yöneticiler çalışanların yeteneklerini, istek ve beklentilerini ve güdülenme özelliklerini belirlemek zorundadırlar. Oysa ki spor yöneticiliği başka hiç bir alanda olmadığı kadar her nitelikte insana açıktır. Yani spor yöneticileri arasında hemen her meslekten kişiler bulunmaktadır. Bu da futbolcuların arzuladıkları özellikleri taşıyan yöneticilerin şu andaki yöneticilerin olmadığı kanısını geliştirmemize neden olabilir. Yine futbolcular istek ve beklentilerine ilişkin olarak sorulan, sporcunun fazladan antrenmanla yeteneğini geliştirebilmesi ile ilgili olan yirmiyüç numaralı soruya verdikleri cevaplarda % 85.4 tamamen katılıyorum şeklinde yoğunlaşmışlardır. Bu da algılanan çaba - ödül olasılığı olarak değerlendirilebilir. Yani bir kişinin çabalarının sonunda beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini ve ödül ile iş başarımı arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Daha çok çalışmak başarı getirebileceği gibi aynı zamanda beklenen ödüllerin elde edilmesini sağlayacak ve futbolcular geleceğe ilişkin amaçlarını gerçekleştirme imkanı elde edeceklerdir. Yapılan araştırmalarda, çalışma ortamında güdülenme daha çok çabayla ilgilidir ve bir işgörenin işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini gösterir (53). Onüç numaralı soruda ise futbolcuların kendilerinin eleştirilmesi konusunda kesin bir görüş bildirmezlerken verilen cevaplarda genel bir dağılım görülmektedir. Ancak yine özellikle ülkemizde futbola karşı olan aşırı ilgi, eleştirinin herkes tarafından yapılmasına karşılık,

daha olumlu ve yapıcı eleştirilmek istedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Futbolcular ondokuz numaralı soruda kesinlikle verilecek ceza ile performanslarının yükselebileceğine ilişkin olarak % 65.5 hiç katılmıyorum şeklindeki bir ifade ile reddetmişlerdir. Genellikle çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan sağlayacak hiçbir boşluğun bırakılmaması öngörölmüş olan Klasik Yönetim anlayışının bir ürünü olan ceza sistemi ile, futbolcuların performanslarında artış sağlanamayacağı ve böyle bir uygulamayı da istemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yeralan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüplerinden olan istek ve beklentilerine ilişkin olarak verdikleri cevaplarda benzerlik içinde oldukları görölmektedir. Bu da futbolcuların sürekli olarak aynı kulüpte oynamadıkları dikkate alındığında benzer bir yaklaşım içinde olmalarının sebepleri daha net olarak görölecektir (Tablo 7).

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yeralan kulüplerdeki futbolcuların kulüp yönetim politikalarının futbolcuların istek ve beklentilerine etkisi karşılaştırıldığında ise, verilecek olan cezayla istenilen performansı göstereceklerini, buna karşın görevlerini tam olarak yaptıkları zamanda karşılığında takdir edilmeyi istemelerine ilişkin olarak verdikleri cevaplarda anlamlı farklılıklar olmadığı ($P < 0.05$) görölmektedir (Tablo 25). Futbolcuların önemli bir bölümü iyi bir performans sonrasında takdir edilmeyi ve ücret dışındaki doyum değişkenleriyle yani daha önceki bölümde ele alınan Herzberg' in ileri sürdüğü kısa güdüleyiciler ile doyuma ulaşmayı istemektedirler (31).

Oysa ki klasik bir anlayışın sonucu olan yani Fayol' un ileri sürmüştü olduğu çalışanları katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasındaki görüşlerine, futbolcular ceza ve performans ilişkisini büyük bir çoğunluğu reddetmişlerdir (Tablo 18). Klasik yönetim anlayışının futbolcular tarafından, çevrelerinde dar bir alan tutularak, sürekli olarak denetlenmek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yine aynı amaçlı futbolcuların istek ve beklentileri ile güdülenme özellikleri karşılaştırıldığında, futbolculara verilecek ceza ile istenen performansın gösterileceğine inanma ve kaybedilen maçtan sonra uykusuzluk çekme sorusuna ilişkin verilen cevaplar arasında anlamlı farklılıklar oluşmasa da futbolcuların önemli bir bölümü cezayı reddederlerken, kaybedilen müsabakadan sonra uykusuzluk çektiklerini de belirtmişlerdir ($P > 0.01$). Futbolcular böylelikle cezadan kaçma ama kendi içinde sorgulama yapma gibi eğilimi benimsemiş görünmektedirler. Bu da futbolcuların beklentilerinin güdülenme özellikleri ile uyuştuğunu göstermektedir (Tablo 26).

Bir başka soruda ise bütün yıl daha fazla başarılı olmayı istemesi ile müsabaka sezonu dışında sporu unutmak arasında verilen cevaplarda anlamlı bir dağılım görülmemiştir ($P > 0.05$). Tüm yıl boyunca çalışan futbolcunun, sezon bitiminde sporu unutmak istemesindeki yoğunluğun "Tamamen Katılıyorum" seçeneğinde olması güdülenme özelliklerine yansımıyor şeklinde değerlendirilebilir (Tablo 27). Ancak yine de başarının elde edilebilmesinde sürekli ve düzenli antrenman yapılmasını samimi olarak kabul eden futbolcular, yoğun ve yorucu bir sezonun sonunda yine de bıkkınlık düzeyine geldikleri şeklinde düşünülebilir.

Benzer şekilde, yapılan eleştiriler ile kaybedilen müsabakadan sonra uykusuzluk yaşama arasında da dağılım yönünden farklılık bulunamamıştır ($P < 0.05$). Bu da sporcuların eleştirilme şiddetini algılamasından kaynaklanmış olabilir. Eleştiri yapılması hoş karşılanmazken daha yumuşak ve olumlu eleştirinin futbolcuları etkileyerek ve geri bildirim (feedback) güdülenme özelliklerini yükseltebilmesi sözkonusudur (64). Oysa ki burada futbolcunun haklılığı da yani olumlu eleştiriyi de içermesi sebebi ile dağılımda belirgin bir toplanma olmamıştır. Bu da futbolcuların güdülenme özelliklerine yansımıyor şeklinde ele alınabilir (Tablo 28).

Yine futbolcuların istek ve beklentilerine ilişkin olarak fazladan antrenmanla yeteneğini geliştirmeyi istemesi ile benzer yeteneklerle mücadelede kaybetme arasında anlamlı bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır ($P > 0.01$). İstenen antrenman fazlalığı ile yeteneği daha

ileri düzeye götürüleceğine inanılmaktadır (Tablo 29). Yani daha çok çalışarak kendileri ile eşit olan yetenekteki sporcuyu geçmeyi hedeflemektedirler. Oysa ki yetenek potansiyel bir olgudur ve antrenmanla arttırılmaz. Sadece antrenmanla potansiyel değerler ortaya çıkartılır (65).

Araştırma Grubunun GÜDÜLENME Özellikleri

Sporcuların performanslarının kendilerine gösterilmesi önemli bir geri bildirim sağlayacaktır. Bu sporcunun geri bildirim aracılığı ile hedefe yöneliminde bir güdüleyici öge olarak düşünülmelidir (64). Geri bildirimin nitelikleri anlatılırken güdüleyici özelliklerden bahsedilmektedir. Sporcuya performansı açık bir biçimde gösterildiğinde sporcunun performansında da artış olduğu görülebilir. Bu araştırmada Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde oynayan futbolcuların % 78.7' si bunu istemektedir (Tablo 20). GÜDÜLENME özellikleri iyi olan sporcular müsabakalarını kazandıkların zaman sevinç ve huzur duyarken, kaybettiklerinde uykusuzluk çekme gibi durumlar yaşayabilir. Bu sporcunun kendini iyi bir şekilde müsabakaya hazırladığını göstermektedir. Müsabakaya iyi güdülenmiş olan sporcular çoğu kez kendi sağlıklarını dahi hiçe sayabilirler ve başarı için mücadele edebilirler (13). Yapılan araştırmanın onbir, yirmi ve yirmibir numaralı sorularına verilen cevaplar bunu doğrulamaktadır (Tablo 20). Sporcular büyük bir çoğunlukla bu sorulara olumlu cevaplar vermişlerdir. Yapılan araştırmada futbolcuların güdülenme eğilimlerinin belirlenmesine ilişkin olarak sorulan dört numaralı soruya verilen cevaplarda yığılmanın % 26.6, tamamen katılıyorum ve % 35.4 kısmen katılıyorum şeklinde olması futbolcuların güdülenme özelliklerinin daha çok dışsal ödüllere dayalı olduğunu göstermektedir. Çünkü transfer olduğu kulübün yapısına bakmadan doğrudan veriler transfer ücretlerini düşünmeleri, mesleki amaçları açısından ilk tercihlerini de destekler niteliktedir (Tablo 8). Ancak gerçekten doyurulmuş olan bir ihtiyacın futbolcuları teşvik etmediği yani kulüp yapılarının hijyenik şartları futbolcuları ilk öncelikle etkilemediği düşünülebilir. Önemli olan futbolcular kendileri için bazı amaçları algılamalı ve değerlendirmelidirler. Yani bazı futbolcular için önemli

olan transfer veya prim ücretleri başkaları için önemli olmayabilir. Onsekiz numaralı soruya futbolcuların toplumda tanınma ile para arasındaki tercihlerine ilişkin olarak verdikleri cevaplarda % 40.1' nin hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermesi, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol kulüplerinde oynayan futbolcuların dışsal ödüllere daha fazla önem verdikleri kanısını geliştirmemizi destekler niteliktedir. Herzberg' in İki Etmen Kuramında ileri sürmüş olduğu koruyucu faktörler futbolcular güdülenmesine yardımcı olan asgari faktörlerdir. Otuzdört numaralı soruda bu amaçlı olup kulüp binasının, saha, tesis ve lokal gibi bir komplekse sahip olmasını isteyen futbolcuların verdikleri cevaplarda % 73.4 gibi yoğunlukta tamamen katılıyorum olması bu kuramın profesyonel futbol kulüplerinde futbolcuların güdülenmesine yardımcı olacağını destekler nitelikte görünmektedir.

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcular şeklinde ayrılarak güdülenme özellikleri bakımından ayrı ayrı değerlendirildiğinde Üç Büyük Kulüp futbolcularının kulüplerinden elde edecekleri kazançlardan daha çok kulüp yapısı olarak seçici davranmaları dikkat çekicidir (Tablo 21). Ancak Anadolu Kulüplerindeki futbolcular ise ilk öncelik olarak kulüplerden elde edecekleri parasal kazancı ön planda düşünmektedirler. Sürekli olarak ilk sıralarda yer alma özelliği olan Üç Büyük Kulüp parasal imkanlar bakımından diğer kulüplere oranla daha çok ödül vermesi, toplumda kazanılan statü ve medyanın aşırı ilgisi futbolcuları bu düşünce içerisine itebilmektedir. Her iki grup arasındaki diğer bir farklılık ise onbeş numaralı soruda görülmektedir. Üç Büyük Kulüp futbolcuları sezon arasında başka bir kulübe kiralık olarak verilmeyi % 52.8 gibi bir yığılmayla onur kırıcı bir davranış olarak nitelendirirken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların ise bunu gayet doğal karşılaması dikkat çekicidir. Üç Büyük Kulübün toplumsal yapıda daha popüler olması, seyirci potansiyeli, parasal imkanları ve tüm ülke düzeyinde takım bağlılığının olması futbolcuların kulüplerinden ayrılmasını güçleştiren sebepler olarak düşünülebilir. Buna benzer, ama daha aşırı biçimde dile getirilen diğer bir soru da, sporcuların tedavilerinin yurt dışında yapılması ile kulübe olan bağlılığın

artacaktır. Bu soruya Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların % 35.3' ü tamamen katılıyorum cevabında yoğunlaştıkları ama Üç Büyük Kulüp futbolcularının ise tam tersi % 38.8' i hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermeleri ilginçtir (Tablo 20). Görüldüğü gibi bu farklılık elde edilen bir ihtiyacın bireyleri güdüleme özelliğinin zayıflamasından kaynaklanmaktadır. Yani Üç Büyük Kulüp futbolcuları için elde edilen bu ihtiyaç artık onlar için bir güdüleme özelliği taşımazken böyle bir imkanı zor elde eden Anadolu Kulüplerindeki futbolcular için güdüleyici bir özellik sayılabilir.

Ayrıca kulüplerdeki para politikasının futbolcuların güdülenmesine ilişkin müsabaka öncesi primin açıklanması ile blok prim sistemi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P > 0.01$). Futbolcuların kulüp yönetimlerinden açık olmalarını ve güdülerin arttırılması için önceden primin belirlenerek ortaya konmasını istemektedirler (Tablo 30). Oysaki klasik yönetim anlayışında insan bir makine (robot) gibi ele alınmakta, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmaktadır (41). Bu düşünceden hareketle spor kulüplerinin yönetimleri tarafından genel olarak blok prim sistemi istendiği, buna rağmen futbolcuların her müsabaka sonrası prim istediği görülmektedir.

Yani futbolcular önceden primin açıklanmasını ve sonuçta da bunu almak istemektedirler. Bu da Atkinson'un ileri sürdüğü dışsal güdülenmenin harekete geçmesine bağlı olarak yani başarı gereksinmesi yaratmak üzere içsel ve dışsal güdülenmenin birleşmesi şeklinde ele alınabilir (69). Bu da sporcuların güdülenmeleri üzerinde etkilidir. Çünkü primin bir pekiştireç olma özelliği sözkonusudur. Pekiştireçler önemli güdüleyici kazanımlar sağlar ve pekiştireçler yardımı ile sporcunun performansında artışlar söz konusu olabilir. Fisher pekiştireçlerin, istenen davranışın oluşumundan hemen sonra verilmesinin performansı olumlu etkileyeceğini ve güdülenmeyi arttırdığını söylemektedir (22). Burada ise sporcular blok prim sisteminin güdüleyici özelliği yok ettiğini düşünmektedirler. Yani her müsabaka sonunda primlerini istemekte, üç veya dört müsabaka sonunda verilecek olan primi kabul etmemektedirler.

6. SONUÇ

Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesine etkisinin araştırıldığı bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun % 40' ı 20-24, % 23' ü ise 25-29 yaş gruplarında olup, % 56.25' i bekar, % 43.75' i ise evlidir.

2. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun % 1.5' i ilkokul, % 14.5' i ortaokul, % 67.3' ü lise dengi okul ve % 16.7' si ise fakülte ya da yüksekokul mezunudur.

3. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu mesleki amaçları olarak ilk tercihlerini % 48 ile geleceklerini garanti altına almak, % 25.5' i para kazanmak ve üçüncü tercihleri ise % 24.5 ile milli sporcu olmak amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir.

4. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu kulüplerinde uygulanacak yönetim politikası olarak, kendilerinininde yönetimde olduğu, kararların birlikte alındığı, uygulandığı ve yöneticiler ile futbolcuların birlikte hareket etmesine dayalı olan Katılmalı Yönetim politikasını % 61.5 tamamen katılıyorum ve % 27.1 kısmen katılıyorum şeklinde desteklemişlerdir.

5. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu içerisinde görev bilincine ilişkin olarak, görevlerini yerine getirdiklerinde yöneticilerden takdir edilmeyi bekleyenlerin oranı % 52' dir.

6. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu içerisinde % 77.1' i takım ruhunun oluşturulmasını ve takım aleyhinde konuşmaların ortadan kalkacağına inanmaktadırlar.

7. Araştırmaya katılan Üç Büyük Kulüp ve Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların Katılmalı Yönetim ve Klasik Yönetim politikalarına karşı verdikleri cevaplarda büyük bir uyum içerisinde oldukları saptanmıştır.

8. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun kulüplerindeki yönetim politikalarıyla futbolcuların güdülenmesine etkisi karşılaştırıldığında farkın $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

9. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan % 72.' si transfer ücretlerinin belirlenmesinin sportif performansa göre olmasını istemektedirler.

10. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun % 62' si Klasik Yönetim anlayışı içerisinde ele alınan blok prim sistemini istememektedirler. Bunun yerine primlerin hem müsabaka öncesi açıklanmasını, hemde müsabaka sonunda hemen ödenmesini arzulamaktadırlar.

11. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu içerisinde % 49' u transfer ücretlerinin Döviz olarak, % 48.8' i ise Türk Lirası olarak ödenmesini istemektedirler.

12. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun verdikleri cevaplardan kulüp yönetim politikalarının para politikasına etkisi karşılaştırıldığında farkın $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

13. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun transfer ücretleri ile primlerinin belirlenmesinde antrenör ve takım kaptanın ortak katkısı olması arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($P < 0.05$).

14. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu kulüplerde yönetim başında zengin yöneticiler yerine yönetim bilimi konusunda eğitim görmüş profesyonel yöneticileri istediklerini % 29 tamamen katılıyorum ve % 40.6 kısmen katılıyorum şeklinde belirtmişlerdir.

15. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu içerisinde % 85.4' ü fazla antrenman yaparak, yeteneklerinin daha çok gelişebileceğine inanmaktadırlar.

16. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan, % 87.5' i takımın oluşturulmasında yöneticilerin değil antrenörün tam yetkili olmasını istemektedirler.

17. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun verdikleri cevaplarda kendilerine verilecek prim ya da cezanın antrenörle birlikte takım kaptanında görüşüyle belirlenmesini istemeleri ve müsabaka başına verilecek olan prim sistemi arasında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

18. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun her antrenman ve müsabakada kendileriyle beraber olan kişiler tarafından değerlendirilmek istemeleri, içsel olarak katılmalı yönetim politikası özleminin yattığını göstermektedir.

19. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu eleştirilerin kendilerini rahatsız etmesine ilişkin olarak kesin bir görüş bildirmezlerken, bu konuyla ilgili verilen cevaplarda genel bir dağılım tespit edilmiştir.

20. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu içerisinde % 65.5' i verilecek ceza ile performanslarında bir artış olmayacağını belirtmişlerdir.

21. Araştırmaya katılan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların kulüplerinden olan istek ve beklentilerine ilişkin verdikleri cevaplarda benzerlik içinde oldukları belirlenmiştir.

22. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu verilecek cezayla istenilen performans gösterecekleri ve görevlerini tam olarak yaptıkları zaman karşılığında takdir edilmeyi istemeleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P < 0.05$).

23. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan % 75.6' sının kaybedilen bir

müsabakadan sonra uykusuzluk çektikleri belirlenmiştir.

24. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun verdikleri cevaplardan, verilecek ceza ile performanslarındaki artış ve kaybedilen müsabakadan sonra çekilen uykusuzluk arasında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

25. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan % 74.5' nin kazandıkları müsabakalardan sonra çok mutlu oldukları belirlenmiştir.

26. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun, verdikleri cevaplardan eleştiriler ile kaybedilen müsabakadan sonra çektikleri uykusuzluk arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

27. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun, fazla antrenmanla yeteneğini geliştirmeyi istemesi ile benzer yeteneklerle mücadelede kaybetme arasında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

28. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan % 78.7' si kendi sportif performanslarını bilmeleri ile başarı arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

29. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu, kendileri için kulüplerinden daha çok kazançlarının önemli olduğunu % 26.6' sı tamamen katılıyorum, % 35.4' ü ise kısmen katılıyorum şeklinde belirtmişlerdir. Bu da futbolcuların dışsal güdülenmelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

30. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcu toplumda tanınma ile para arasındaki tercihlerini % 40.1' i ile para olarak kullanmışlardır.

31. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcudan % 73.4' ü kulüp binasının, saha, tesis ve lokal gibi bir komplekse sahip olmasını ve bunun güdüleyici bir özellik olduğunu belirtmişlerdir.

32. Araştırmaya katılan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerindeki futbolcular güdülenme özellikleri karşılaştırıldıklarında; Üç Büyük Kulüp futbolcuları kulüplerinden elde edecekleri kazançlardan daha çok kulüp yapısında seçici davrandıkları, Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların ise ilk öncelikle kulüplerinden elde edecekleri parasal kazancı ön planda tuttukları tespit edilmiştir. Ayrıca Üç Büyük Kulüp futbolcuları sezon ortasında başka bir kulübe kiralık olarak gitmek istemediklerini ve bunu onur kırıcı bir davranış olarak ele alırken, Anadolu Kulüplerindeki futbolcuların bunu gayet doğal karşıladıkları görülmektedir.

33. Araştırmaya katılan Anadolu Kulüplerindeki futbolcular tedavilerinin yurt dışında yapılması ile kulübe olan bağlılıklarının artacağını belirtirlerken, Üç Büyük Kulüp futbolcuları ise tedavinin yurt dışında yapılmasının kulübe olan bağlılığı artırmayacağı görüşündedirler.

34. Araştırmaya katılan toplam 192 futbolcunun verdikleri cevaplardan, kulüplerindeki para politikası ile futbolcuların güdülenmesi karşılaştırıldığında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

35. Bu verilerin ışığı altında Türkiye Birinci Profesyonel Futbol kulüplerinde uygulanacak olan yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

36. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerinde oynayan futbolcuların güdülenmelerinin daha çok dışsal ödüllere dayalı olduğu, bunun yanında içsel güdülenmenin ise çok zayıf kaldığı belirlenmiştir.

Öz olarak; Yapılan araştırma sonuçlarını Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Kulüplerinin yöneticileri, dikkatle değerlendirirlerse futbolculardaki güdülenmenin artmasını sağlayabildikleri gibi, hem kulübün başarısının artmasını hem de maddi yönden büyük bir kaynak tasarrufunu da sağlamış olabileceklerdir.

ÖNERİLER

1. Bu araştırmadan elde edilen bulgular kulüplerin yönetim politikalarında katılmalı bir yaklaşım izlediklerinde futbolcuların güdülerinin artacağını göstermektedir. Bu doğrultuda Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan takımlarda ceza ve prim politikası, konularında takım kaptanının da içinde olduğu bir yönetim kurulu toplantısında alınacak kararı daha olumlu karşılayacakları şeklinde görülmektedir.

2. Futbolcular genel olarak para kazanmayı ön planda tutmaktadırlar. Bu sebeple de dışsal nitelikte güdülemeye önem vererek primin önceden bildirilmesi ve adil olarak dağıtılması yararlı olacağı düşünülebilir.

3. Yine futbolcular birbirleri ve kulüp yönetimi ile daha çok içiçe olmak ve takım birliğini ön plana çıkartmak istemektedirler. Bunun için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesinin yararına da inanmaktadırlar.

4. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yöneticileri bu sonuçları daha dikkatle değerlendirirlerse futbolcularındaki güdülenmenin artırılmasına da katkıda bulunmuş olacaklardır.

5. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerdeki antrenör ve yöneticiler ile daha iyi bir diyalog kurularak bu çalışmanın amacı daha detaylı ve uzun bir zaman diliminde ele alınır ise Galatasaray Spor Kulübü gibi araştırmaya katılmayan takımların da katılması sağlanmış olur.

6. Diğer yandan uygulanan anketteki soru sayısı profesyonel futbolcular tarafından çok bulunmuş ve sıkıntı yarattığı gözlenmiştir. Benzer bir çalışmada çok gerekli olmayan bir kısım sorular gözardı edilerek daha az soru maddesi ile bu çalışma yapılabilir.

7. Ayrıca Türkiye İkinci ve Üçüncü Profesyonel Futbol Liginde yer alan takımlarla da bu çalışmanın yapılması ile karşılaştırmalı bir araştırma da söz konusu olabilir.

8. Bu çalışmayı iki boyuta ayırarak sadece kulüp yönetimlerini ele alan bir çalışma yapmak mümkündür. Yöneticilerin yaklaşımı ile sporcuların yaklaşımı birleştirilebilir ve daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesi üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Çalışmaya Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan 18 kulüpten 16'sına ulaşılarak 192 futbolcuya araştırmacı tarafından düzenlenen 50 soruluk bilgi alma anketi kulüp ortamı ve sosyo-demografik özellikleri ele alacak şekilde iki ayrı form şeklinde verilmiştir.

Bu çalışma, futbolcuların kulüp yönetim politikalarına bakış açıları, kulüplerdeki para politikalarına ilişkin görüşleri, transfer ücretlerinin verilmiş biçimine ilişkin düşünceleri, kulüp yönetimlerine ilişkin istek ve beklentileri, futbolcuların güdülenme özellikleri, Katımlı Yönetim politikasının futbolcuların güdülenmesine etkisi, Katımlı Yönetim politikasının kulüplerdeki para politikasına etkisi, Katımlı Yönetim politikasının futbolcuların istek ve beklentilerine etkisi, futbolcuların istek ve beklentilerinin güdülenme özelliklerine etkisi, kulüplerdeki para politikasının futbolcuların güdülenmesine etkisi, gibi konular elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile yapıldı.

Elde edilen verilerin istatistiksel analizi yüzde ve Chi kare teknikleri ile değerlendirilerek, tablolar halinde gösterildi.

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan futbolcuların % 40' nin 20-24 yaş gruplarında yoğunlaştığı, % 56.25' nin bekar, % 43.75' nin evli, % 67.3 gibi büyük bir yoğunluğun lise ve dengi okul mezunu olduğu ve % 48' nin futbolculuğu geleceklerini garanti altına almak amacıyla yaptıkları tespit edilmiştir.

Araştırma grubuna katılan futbolcuların kulüplerinde uygulanacak yönetim politikası olarak, günümüzde her alanda verimliliğin ve üretkenliğin artmasını önleyen Klasik Yönetim politikasını değil, kendilerinin de yönetimde olduğu, kararların birlikte alındığı, uygulandığı ve yöneticiler ile futbolcuların birlikte hareket etmesine dayalı olan Katılmalı Yönetim politikasını istemektedirler. Yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesine etkisi karşılaştırıldığında ise, $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubuna katılan futbolcular kulüplerinin para politikasına ilişkin olarak müsabaka için verilecek primin önceden açıklanmasının ve adil bir şekilde dağıtılmasını istemektedirler. Yine futbolcular transfer ücretlerinin ödenmesinde de ilk önceliği Döviz olarak benimsemişlerdir. Kulüplerin yönetim politikalarıyla, para politikaları karşılaştırıldığında ise, $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubuna katılan Üç Büyük Kulüp ile Anadolu Kulüplerinde oynayan futbolcuların istek ve beklentilerine ilişkin olarak verdikleri cevaplarda benzerlik içinde oldukları tespit edilmiştir. Kulüp yönetim politikalarının futbolcuların istek ve beklentisine etkisi karşılaştırıldığında ise, $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Ancak futbolcuların fazladan antrenmanla yeteneğini geliştirmeyi istemesi ile benzer yeteneklerle mücadelede kaybetme arasında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubuna katılan futbolcuların güdülenme özellikleri açısından değerlendirildiğinde ise, kulüplerdeki para politikasının futbolcuların güdülenmesi arasında $P > 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak elde edilen verilerin ışığı altında Türkiye Birinci Profesyonel Futbol kulüplerinde uygulanacak olan yönetim politikalarının futbolcuların güdülenmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

SUMMARY

This is a study searching the effects of management policies of the clubs in Turkish First Professional Football League on motivation of footballers. A fifty question survey arranged by the searcher had been applied to 192 footballers from 16 clubs out of 18 in Turkish First Professional Football League. The survey had been given by the searcher as two forms consisting club environment and socio-demographic features. The obtained data are shown in charts through the evaluation with Percent and Chi techniques.

Due to the results; 40 % of the footballers ages were between 20-24; 56.25 % of them were single; 43.75 % were married. The standart of education was determined as follow: 67.3 % graduated high school; 16.7 % graduated faculty or university and 1.5 % graduated primary school.

It is viewed that a great number of the footballers in the survey stayed in the same club for 1 year or 2 years. And there was a general dispersion in the number of club changing. As their aim of profession, the footballers arranged their choices in this row: 48 % guaranteeing their future, 25.5 % earning money, 24.5 % being a national athlete.

According to the results of the study it is seen that footballers want a Participating Management Policy in professional football clubs; that is to say a more democratic one in which also their ideas are cared about. They are in accord with cash policy of the clubs. Payment as foreign currency is the first choice with a 48.96 %, payment as Turkish Lira is the second choice with a 43.8 % of the footballers; Especially for transfer. In addition they stated with 62 % that they didn't want the premium system of the Classical Management Policy - Particularly they pointed out that they wanted club managements to be honest when forming the team unity and when rewarding athletes due to performance.

Importance of being famous in society as a motivator for footballers is 61.2 % in three great football clubs where as this ratio is 42.6 % in Anatolian clubs. That's to say the desire of being famous is more in three great clubs than the one in the other group.

When the club management policies effects on motivating footballers are searched, a dispersion level of $P > 0.01$ is determined between Participating Management and motivation of footballers.

When the Participating Management Policies and desire and expectations of footballers are compared, a suggestive relation couldn't be found ($P < 0.05$). A dispersion of ($P > 0.01$) is seen between desire and expectations of footballers, and motivation features.

Also a significant $P > 0.01$ dispersion of the effect of the cash policy applied by the clubs on the footballers is notable.

In conclusion with the help of the obtained data, it is determined that there is an effect of club management policy appliet in Turkish First Professional Football League on motivating footballers.

KAYNAKLAR

1. ADALI, S., Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul, S: 4-6, 1986.
2. ALPMAN, C., Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, S: 35-120, 1972.
3. BAŞER, E., Futbolda Psikoloji ve Başarı, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, S: 68, 1994.
4. BAŞER, E., Uygulamalı Spor Psikolojisi Performans Sporunda Psikolojinin Rolü, B.T.G.M. Yayınları, Ankara, S: 64, 1986.
5. BAYMUR, F., Genel Psikoloji, İnkilap Yayınevi, İstanbul, S: 65, 1989.
6. Beş Yıllık Kalkınma - Planlı Dönemde Sektörel Gelişmeler. DPT, Ankara, S: 238, 1985.
7. BİNBAŞOĞLU, C., Eğitim Psikolojisi, Kadioğlu Matbaası, Ankara, S: 276, 1990.
8. BİRDAL, İ., Yönetim Teorisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, S: 89, 1992.
9. CAN, G. ve diğerleri., Spor Psikolojisi, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, S: 50, 1993.
10. CAN, H., Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, S: 18-57, 1985.
11. CAPITAL. "Management Ofsaytta", Ekim Yıl : 3, Sayı : 10, İstanbul, S: 137. Sü: 1, 1995.

12. CLIFFORD, M., Psikolojiye Giriş, Çev. Komisyon. H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara, S: 211-212, 1991.
13. COX, R.H., Sport Psychology : Concept and Applications, Third Ed. Benchmark Publishers, pp: 210-242, 1994.
14. CRATTY, B.J., Psychology in Contemporary Sport, Prentice Hall, Inc, London, pp: 50-89, 1993.
15. CÜCENOĞLU, O., İnsan Davranışı ve Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, S: 236-237, 1991.
16. DEMİRCİ, N., Spor Yönetimi ve Organizasyon, T.H.K. Basımevi, Ankara, S: 2-34, 1991.
17. ERKAL, M., Sosyolojik Açıdan Spor, B.T.S.G.M. Yayınları, Ankara, S: 62-99, 1986.
18. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, S: 3-45, 1991.
19. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, S :18-376, 1993.
20. ERNEST. D., Management : Theory and Practice, Mc-Graw-Hill Book Company, New York, p: 3, 1965.
21. EVANS, R.J., Applied Production And Operation Management, West Publishers, p: 4, 1984.
22. FISHER, A.C., Psychology of Sport : Issues and Insights. Palo Alto : Mayfield Publishers, p: 121, 1976.
23. FİŞEK, K., Devlet Politikası ve Toplumsal Yapısıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi, A.Ü.S.B.F. Yayınları, Ankara, S: 256-277, 1980.

24. GEÇTAN, E., Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, S: 89, 1978.
25. G.S.G.M. Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun. Tesis Yapma Mükellefiyeti, Kanun No: 3289, Ağustos, 1986.
26. GEORGE, M. G. ve GRIFFIN, W.R., Behavior, Houghton Mifflin, Company, pp:55-57, 1989.
27. GLYN, C.R., Motivation In Sport And Exercises, Human Kinetics Publishers, pp:5-9, 1992.
28. GÜMÜŞ, A., Güreş, B.T.G.M. Yayınları, Ankara, S: 17, 1972.
29. GÜVEN, S., İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:3, C.14, Nisan, S: 3-16, 1977.
30. HANÇERLİOĞLU, O., Ruh Bilim Sözlüğü, Remzi Kitapevi, İstanbul, S: 171-172, 1986.
31. İNCİR, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, M.P.M. Yayınları, Ankara, S: 14, 1985.
32. Kalkınma Planı - İkinci Beş Yıl. DPT, Ankara, S: 193, 1967.
33. Kalkınma Planı - Dördüncü Beş Yıl. DPT, Ankara, S: 286, 1979.
34. Kalkınma Planı - Altıncı Beş Yıl. DPT, Ankara, 1989.
35. KARAKÜÇÜK, D., Türk Spor Kurumu Dergisi (1936-1938), Ankara, 1992.
36. KATHLEN, D., Sport Management Successful Private Sector Business Strategies, Human Kinetics Publishers, p: 103, 1994.

37. KAYA, Y.K., Eğitim Yönetimi - Kuram ve Türkiye' deki Uygulama, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, S: 23-24, 1994.
38. KETEN, M., Türkiye' de Spor. Ayyıldız Matbaası, Ankara, S: 10-122, 1974.
39. KIESER, A., Management of Innovation, International Management Review, p: 15, 1974.
40. KOÇ, Ş., Spor Psikolojisine Giriş. Saray Tıp Kitapevi, İzmir, S: 167-168, 1995.
41. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yay. No:205, İstanbul, S: 3-101, 1989.
42. KONTER, E., Sporda Motivasyon, Saray Tıp Kitapevi, İzmir, S: 9-29, 1995.
43. KORMAN, A., The Psychology of Motivation. Baruch College City University of New York, p: 211, 1974.
44. KOZLU, C., Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye : Başarıyı Firma Yöneticilerinde Kurumsal Kültürün Rolü. Defne Yayıncılık, İstanbul, S: 27, 1988.
45. LESLIE, W. R. ve PHYLIS, G. H., Strategic Management, Mc-Graw-Hill Inc. New York, p: 88, 1989.
46. LINDA, K. B. ve ROBERT, J. R., Sport Psychological Consideration, In Maximizing Sport Performance, University of Virginia, pp: 83-88, 1985.
47. LUTHANS, F., Organizational Behavior, Mc-Graw-Hill Inc. New York, p:141-147, 1995
48. McCLELLAND, D., "Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı", Çev. Gencay Şaylan, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 3-4. C.1. S: 150-167, 1977.
49. M.K.E. Ankaragücü Spor Kulübü Tüzüğü, Ankara, 1991.

50. NUMANOĞLU, M., "Sporda Artık Başlı Başına Bir Fenomen", Yeni Yüzyıl, S: 6, Sü: 2, 23.11.1995.
51. OKAN, K., Türk Spor Tarihi. M.Ö.M., Yay. No: 8, Ankara, S: 4, 1975.
52. ONAL, G., İşletme Organizasyonu ve Yönetim, Akademi Yayınevi, Bursa, S: 15, 1983.
53. ONARAN, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, A.Ü. S.B.F.,Yay.No: 470, Ankara, S: 12-203, 1981.
54. OZANKAYA, Özer., Toplum Bilime Giriş, A.Ü. S.B.F., Yay.No: 431, Ankara, S: 90, 1979.
55. ÖZALP, İ., Yönetim ve Organizasyon, Cilt II. Metin Ofset Matbaacılık, Eskişehir, S: 7-55, 1995.
56. ÖZALP, İ., Yönetim ve Organizasyon, Cilt II, Eskişehir, S: 67-271, 1992.
57. ÖZBAYDAR, S., İnsan Davranışının Sınırları ve Spor Psikolojisi, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, S: 213, 1983.
58. ÖZTABAĞ, L., Psikolojiye İlk Adım, Remzi Kitapevi, Ankara, S: 34-35, 1970.
59. ÖZTÜRK, O., Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, S: 30-34, 1989.
60. RANIMOND, P., Management Projects, Chapman, Hall, London, pp: 106-117, 1993.
61. REYNOLD, G.S., Edimsel (Operant) Şartlanmaya Giriş, Çev. İffet Dinç, H.Ü. Yayınları, Ankara, S: 124, 1977.
62. RICHARD, L. D., Management, The Dryden Press, Chicago, p: 45, 1988.

63. ROBERT, C.W., Motivating and Teaching Disibled Students, Journal of Phsical Educa-
tion Recration and Dance, p: 85, 1989.
64. SCHMIDT, R., Motor Control and Learning : Bihavior Comphnany, Third. Ed. Champa-
ing: Human Kinetics, pp: 117-122, 1991.
65. SINGER, R.N., Motor Learning and Human Performance, Third Ed. New York Macmil-
lan, pp: 157-167, 1980.
66. SÜMER, R., Sporda Demokrasi Türkiye'de Spor Federasyonlarının Tarihsel Gelişimi,
Şafak Matbaacılık, Ankara, S: 20-105, 1990.
67. T.C. Anayasası 1982, Gül Matbaası, İstanbul, S: 47, 1982.
68. TEREKLİ, S., "Eskişehir Bölgesinin Spora Olan Yatkınlığı ve Öncelikli Spor
Branşlarının Tesbiti", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri
Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor A.B.D., İstanbul, S: 17, 1989.
69. TİRYAKİ, Ş., Dışsal Ödüllerin, Sporcuların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Spor
Bilimleri II. Ulusal Kongresi, 20-22 Kasım 1992, Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksek-
okulu, Yay: 3, Ankara, S: 130, 1992.
70. TORTOP, N. ve diğerleri, Kamu Yönetimi, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi, Önlisans
Programı, Yay. No: 375, Eskişehir, S: 20-28, 1994.
71. TOSUN, K., İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, İ.Ü. Ventüs Ofset Matbaası, İstanbul,
S: 5-355, 1986.
72. TÜRKEL, A., İşletmeye Giriş, Okan Yayıncılık, İstanbul, S: 15, 1984.
73. ÜÇİŞİK, F., "Kulüplerde Koalisyon" , Türkiye, S: 11, Sü: 3, 20.01.1993

74. ÜÇİŞİK, F., "Türk Spor Yönetimindeki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi", M.Ü. Spor Bilim Dergisi, İstanbul, S: 145-154, 1990.
75. ÜNLÜ, F., 1990 Spor Şurası II. Oturum Konuşmaları, Spor Şurası, S: 67, 1990.
76. VAROL, R. ve SARAÇOĞLU, A., Sporcuların Akademik Başarı ile Sportif Performans Arasındaki İlişki, Spor Bilimleri II. Ulusal Kongresi. 20-22 Kasım 1992, Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksekokulu, Yay: 3, Ankara, S: 109, 1992.
77. WAYNE, F. C., Managing Human Resources, Mc Graw - Hill Inc, Third Edition, New York, p: 5, 1992
78. WHITE, R., Motivation Reconsidered : The Concept of Competence, Psychogica Review, pp: 297-323, 1959.
79. WILLIAM, S.L., Motivation Orientation and Modeled Instruction State Pies, Journal of Exercies Psychology, U.S.A., p: 41, 1989.



EKLER

KULÜP ORTAMI ANKETİ

1. Yaşınız :

2. Doğum Yeri :

3. Medeni Hali :

Evli :

Bekar :

4. Öğrenim Durumu : İlkokul: Ortaokul: Lise: Üniversite:

5. Kaç Yıldan Beri Aynı Kulüpte Bulunuyorsunuz:

6. Daha Önce Kaç Kulüp Değiştirdiniz :

7. Sporu bir meslek olarak ele alırsak mesleki amaçlarınızın neler olabileceğine ilişkin olarak aşağıda bir kısım açıklamalar verilmiştir. Bu açıklamalar ön planda tuttuğunuz maddeye (1), en son maddeye (7) gelecek şekilde sıraya diziniz.

() Milli Sporcu Olabilmek

() Para Kazanmak

() Zengin Kişilerle İşbirliği Yapabilmek

() Şöhret Olmak

() Ticari Hayata Atılmak

() Geleceğimi Garantilemek

Aşağıda tüm sporcuların antrenman, yarışma ve yarışma sonrasında gösterdikleri bir kısım tepkiler verilmiştir. Lütfen her birini dikkatle okuyunuz. Sonra bu durumlarda kendinizin gösterdiği tepkileri dikkate alarak aşağıdaki tepkilerden uygun olanın altındaki boşluğu doldurunuz. Düşüncelerinizi değiştirdiğinizde ilk yazdığınızı tamamen siliniz. Lütfen anlamadığınız bir cümleyle karşılaştığınızda uygulayan kişiye danışınız.

1. Kararların yönetim kurulu tarafından verildiği herşeyin kesin olarak belirtildiği ve yazılı hale getirildiği bir kulüpte top oynamak isterim.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

2. Futbol kulübüyle ve futbolcularla ilgili kararlar verilirken, yöneticilerden ve sporculardan oluşan bir kurulun karar verdiği kulüpte top oynamak isterim.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

3. Futbol kulüplerinde zengin yöneticiler yerine yönetim bilim ve sanat konusunda eğitim görmüş profesyonel yöneticileri tercih ederim.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

4. Benim için önemli olan kulüp değil, kulüpteki kazancımdır. Bunu hangi kulüp sağlarsa orada top oynamak isterim.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

5. Üzerime düşen görevi yerine getirdiğimde, ilgili kişiler tarafından takdir edilmemi (para, teşekkür, hediye v.b.) sağlayan yönetim yapısında top oynamayı tercih ederim.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

6. Profesyonel futbol kulüplerinin yegane amacı kar elde etmektir.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

7. Kulüp yönetimi ve takım içerisinde bana ayrı bir yer verilmesini isterim.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

8. Takım ruhu oluşturulabilirse takımda birbirlerini çekememezlik, sık yenilgi alma, takım aleyhine konuşmalar tamamen ortadan kalkar.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

9. Yönetici ve takım arkadaşlarımla iş dışında görüşmem gerekmez

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

10. Müsabaka için verilecek primin açıklanması benim için çok önemlidir.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

11. Önemli bir maçta sağlığıma zarar verecek bile olsa elimden geleni yaparım.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

12. Futbolcuların yönetim kademesinde görev alması, yönetim otoritesini yok eder.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

13. Eleştiriler haklı olsa da yapılması beni oldukça rahatsız eder.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

14. Başarıya açılan yol, şanstın çok daha fazla çalışmadan geçer.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

15. Sezon arasında başka kulübe kiralanmak onurumun kırılmasına neden olur.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

16. Yenilgi halinde taraftarların ve yöneticilerin yüzüne bakmaya utanırım.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

17. Müsabakalara arkadaşlarımın, eşimin veya sevgilimin gelmesi beni daha iyi çalışmaya teşvik eder.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

18. Benim için paradan daha çok toplumda tanınma önemlidir.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

19. Futbolcuların cezayla, istenilen performansı gösterebileceklerine inanıyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

20. Maçta kendimi oyuna öyle veriyorum ki, geçici olarak gerçekle bağlantımı yitiriyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

21. Kaybedilen bir maçtan sonra uyumakta güçlük çekiyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

22. Bir maçı kazanınca kendimi çok tatmin olmuş hissediyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

23. Yeteneklerini geliştirme için fazladan antrenman yapmaya istekli olan sporcuları takdir ediyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

24. Benimle aynı yeteneklere sahip birisiyle başabaş mücadeleye girdiğimde kazanmaktan çok genellikle kaybediyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

25. Sporda başarılı olabilmek için tüm yıl boyunca çalışmayı isterim.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

26. Sezon dışında sporu unutmaktan hoşlanıyorum.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

27. Yöneticiler kulüp amaçlarına, kulübün büyüklüğüne inandırılırlarsa başarılı olurlar.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

28. Takımın oluşturulmasında yöneticilerin değil antrenörün tam yetkisi olmalıdır.

Tamamen
Katılıyorum

☐

Kısmen
Katılıyorum

☐

Kararsızım

☐

Kısmen
Katılmıyorum

☐

Hiç
Katılmıyorum

☐

29. Kimlere ne kadar prim ya da ceza verileceğini antrenörle birlikte takım kaptanı belirler.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

30. Sporcuların kendi performansını bilmesi ile başarı arasında olumlu ilişki vardır.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

31. Sporculardaki performans düşüklüğünün en önemli nedeni kulüp başkanlarının sınırsız kaynaklara sahip olması ve bunu etkili kullanmamasıdır.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

32. Takım ruhu oluşturmak amacıyla yönetici ve sporcuların bir araya gelebileceği partiler, piknikler, kokteyl v.b. düzenlenmelidir.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

33. Futbolcular sakatlandığında tedavileri yurt dışında yapılırsa, futbolcunun kulübe bağlılığı artacağı gibi diğer futbolcuların da kulüple bütünleşmesi sağlanır.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

34. Kulübün görkemli bina, saha, tesis, lokal v.b. sahip olması futbolcunun başarısının artmasına neden olur.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

35. Kulüp binasında yatak odaları benim tam istediğim gibi düzenlenmiştir.

Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

36. Kulüp binasının bulunduğu yer merkeze uzak olduğu için çevreyle bağlantımız kısıtlıdır.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

37. Kulüp binasının iç donanımı güzel olmasına rağmen, dışarıdan görünüşünün kötü ve bakımsız olması beni olumsuz yönde etkilemektedir.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

38. Blok prim sistemi, maç başına verilecek olan prim sisteminden çok daha iyi bir sistem-
dir.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

39. Meslek hayatımda kendimden başkasına güvenmem.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

40. Antrenörün yaptırmak istediğine itiraz etmek lüzumsuz bir davranıştır.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

41. Kişinin transfer ücreti sportif performansına uygun olmalıdır.

Tamamen
Katılıyorum
☐

Kısmen
Katılıyorum
☐

Kararsızım
☐

Kısmen
Katılmıyorum
☐

Hiç
Katılmıyorum
☐

42. Eğer cevabınız hiç katılmıyorum ise neden yazınız.

.....

43. Transfer ücretlerinin nasıl verilmesine ilişkin açıklamalar vardır. Bu seçeneklerde en çok istediğiniz seçeneği 1' den başlayarak önem sırasına göre sıralayınız.

Türk Lirası
☐

Mülk
☐

Döviz
☐

Araba
☐

Başka
☐

EK II

İZİN YAZISI

Sayın

..... Kulübü Futbol Şubesi Başkanlığına

Ülkemizde her geçen gün büyük bir hızla gelişerek endüstri haline gelen profesyonel futbol, artık kendisine ait çağdaş bir yönetim anlayışı belirleme konusunda ciddi adımlar atmak zorundadır.

Özellikle düzenli gelir kaynaklarının yaratılması ve gelirleri rasyonel bir şekilde kullanmak profesyonelleşme açısından şarttır. Bu hedefe ulaşabilmek için kulüplerimizde uygun bir yönetim politikası belirlenmeli ve sporcuların güdülenmesinde ilk akla gelen para politikası, sporcuların istek, arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenerek başka alanlara kaydırılması gerekmektedir.

Bu amaçla, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim politikalarının ve bu kulüplerde oynayan futbolcuların güdülenme özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılması düşünülmektedir. Gerekli iznin verilmesiyle kulübünüzden oniki futbolcuyla yapılacak anket geliştirmekte olan kulüplerimize yönetim alanında eksikliği hissedilen bir çok konuda ışık tutacaktır.

Yapılan çalışma bilimsel amaçlı olup, futbolcularınızın vereceği cevaplar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Gösterdiğiniz ilgi, işbirliği ve katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Anadolu Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi
M.Serdar TEREKLİ