



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**FUTBOL SPORTİF DİREKTÖRLERİNİN ÇALIŞMA
KOŞULLARINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ**

ONUR MEŞECİ

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

TEMMUZ 2019



**FUTBOL SPORTİF DİREKTÖRLERİNİN
ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ**

Onur MEŞECİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

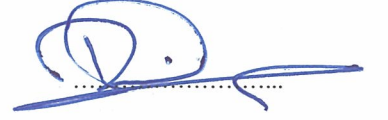
TEMMUZ 2019

Onur MEŞECİ tarafından hazırlanan “FUTBOL SPORTİF DİREKTÖRLERİNİN ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

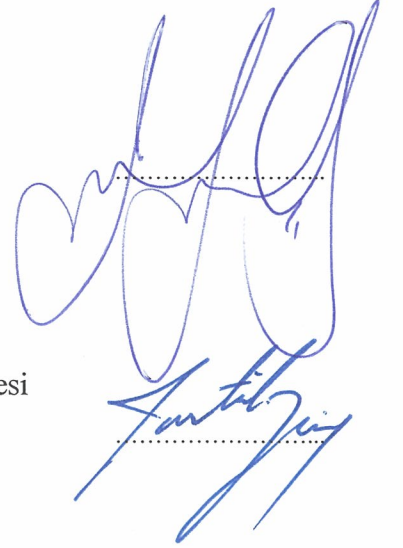
Bu tezin kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan: Doç. Dr. Zafer ÇİMEN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Dr. Öğretim Üyesi Fatih DİNÇ

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul Gelişim Üniversitesi

Bu tezin kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 05/07/2019

Jüri üyeleri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yatım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim


Onur MEŞECİ

05/07/2019

FUTBOL SPORTİF DİREKTÖRLERİNİN
ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Onur MEŞECİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Temmuz 2019

ÖZET

Türkiye’deki spor kulüplerinin doğru kurumsal yapıya ulaşmaları için profesyonel kişilerin yönetimde olması gerekmektedir. Dünyadaki başarılı kulüplere baktığımızda sportif direktörlük mevkiinin kulüplerin futbol aklını belirlemede ve mevcut ekonomik şartlara göre makul bir sportif başarı yakalamak için önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu araştırma, dünyada birçok spor kulübünde mevcut olan ve gün geçtikçe daha da yaygınlaşan sportif direktörlük müessesesinin Türkiye’deki durumunun tespit edilmesi ve Türkiye’deki sportif direktörlerin çalışma biçimlerinin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmada, araştırma deseni olarak olgubilim deseni kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemleri kullanılarak çalışma grubu belirlenmiştir. Belirlenen çalışma grubuna yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Görüşmeler sonucu kaydedilmiş veriler araştırmacı tarafından bilgisayara aktarıldıktan sonra yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenerek sonuca ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye’de sportif direktörlük sisteminin bazı kulüpler tarafından uygulanmasına rağmen henüz bir görev tanımının olmadığı tespit edilmiştir. Türkiye Futbol Federasyonu tarafından bu konuda daha ciddi adımlar atılması ve sportif direktörlük müessesesinin zorunlu bir kadro haline getirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 1301
Anahtar Kelimeler : Sportif direktör, futbol, kurumsallaşma
Sayfa Adedi : 76
Danışman : Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

OPINIONS OF FOOTBALL SPORT DIRECTORS ON WORKING CONDITIONS
(M.Sc. Thesis)

Onur MEŞECİ

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES
July 2019

ABSTRACT

To achieve a healthy corporate structure of sports clubs in Turkey must be of professional people management. When we look at the successful clubs in the world, it is seen that the position of sporting director plays an important role in determining the football mind of the clubs and achieving a reasonable sporting success according to the current economic conditions. The purpose of this research is available in many sports clubs around the world and increasingly prevalent, to determine the status of sporting director in Turkey and to examine the working methods of sporting director. Phenomenology was used as the research design in the study conducted with qualitative research method. The study group was determined by using sampling methods from the sampling methods purposed study group and easily accessible sampling methods. Semi-structured interview form was applied to the study group. Interviews were recorded with the voice recorder with the permission of the participants. The recorded data were transferred to the computer by the researcher and then transcribed. The data was analyzed by content analysis methods. Although the result of research by the implementation of some club sporting director system in Turkey were not found to have a job description. The more serious steps taken in this regard by the Turkish Football Federation and reached the conclusion that should be made compulsory professional staff of sporting director.

Science Code : 1301
Key Words : Sporting director, football, instutionalization
Page Number : 76
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden bu yana değerli bilgilerini ve hayat tecrübelerini benimle paylaşan, tavsiyeleriyle her daim beni motive edip hayata pozitif bakmamı sağlayan ve desteğini benden hiç esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Tekin Çolakoğlu'na, tez konusunu belirleme aşamasında ve veri toplama sürecinde tavsiye ve fikirleriyle beni aydınlatıp elinden gelen yardımlarını benden esirgemeyen değerli hocam başarılı futbol antrenörü Recep Karatepe'ye, katılımcılarla irtibat kurup görüşme yapmamı sağlayan değerli medya çalışanı Mehmet Yılmaz'a, görüşme formunun hazırlanmasında tavsiyeleriyle beni yönlendiren değerli hocam Doç. Dr. Mustafa Yaşar Şahin'e, tez yazım sürecinde kıymetli zamanından ayırarak bana verdiği tavsiyelerle yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Fatih Dinç'e ve değerli vakitlerinden ayırıp bu tezin oluşmasındaki baş aktörler olan, her türlü soru ve isteklerim karşısında bana sabır ve anlayış göstererek içtenlikle bu araştırmaya katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak akademik eğitim hayatım boyunca bana her türlü desteğini verip yardımlarını esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Mehmet Yılmaz'a ve bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, eğitim hayatım boyunca sabır gösterip bana her zaman destek olan sevgili aileme de teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Spor	3
2.2. Yönetim	4
2.2.1. Kurumsal yönetim.....	5
2.3. Spor Yönetimi	5
2.3.1. Türkiye’de spor yönetimi	6
2.4. Futbol	9
2.4.1. Spor kulüplerinin yapıları	12
2.5. Sportif Direktör	13
2.5.1. İdeal bir sportif direktörde olması gereken özellikler	15
2.5.2. Sportif direktörün sahip olması gereken yönetsel beceriler	15
2.5.3. Sportif direktör görevleri.....	16
2.5.4. Sportif direktörün antrenör seçiminde dikkat etmesi gereken bazı özellikler	16
2.5.5. Avrupa’nın bazı ülkelerinde sportif direktörlük	17
2.5.6. Türkiye’de sportif direktörlük	21

	Sayfa
3. YÖNTEM	23
3.1. Çalışma Grubu	24
3.2. Veri Toplama Aracı.....	25
3.3. Verilerin Analizi	26
3.4. Geçerlik ve Güvenirlilik.....	26
4. BULGULAR	29
5. TARTIŞMA	41
5.1. Katılımcıların Bir Sportif Direktörde Olması Gereken Kişisel Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri.....	41
5.2. Katılımcıların Sportif Direktörün Sorumlulukları ile İlgili Değerlendirmeleri ..	45
5.3. Katılımcıların Sportif Direktöre Bağlı Olan Departmanlar ile İlgili Değerlendirmeleri	46
5.4. Katılımcıların Sportif Direktörlerin Antrenör Seçerken Dikkat Ettiği Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri.....	48
5.5. Katılımcıların Sportif Direktörlerin Futbolcu Seçerken Dikkat Ettiği Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri.....	48
5.6. Katılımcıların Astlarını Motive Etme Yöntemleri ile İlgili Değerlendirmeleri ..	50
5.7. Katılımcıların Yöneticilerin Sportif Direktörlere Karşı Olumlu Tutumları ile İlgili Değerlendirmeleri.....	51
5.8. Katılımcıların Yöneticilerin Sportif Direktörlere Karşı Olumsuz Tutumları ile İlgili Değerlendirmeleri.....	52
5.9. Katılımcıların Dünyadaki Sportif Direktörlük Modellerinin Türkiye'ye Uygunluğu ile İlgili Değerlendirmeleri.....	53
5.10. Katılımcıların Türkiye'de Sportif Direktörlük Yapmanın Zorlukları ile İlgili Değerlendirmeleri	54
5.11. Katılımcıların Sportif Direktörlüğün Geleceği Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Değerlendirmeleri	55
5.12. Katılımcıların Sportif Direktörlük Sertifikası Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Değerlendirmeler.....	55

	Sayfa
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	57
KAYNAKLAR.....	63
EKLER.....	69
EK-1. Etik Kurulu İzin Yazısı	70
EK-2 Kulüp İzinleri.	71
EK-3. Görüşme Soruları	75
ÖZGEÇMİŞ.....	76

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Monchi'nin popüler olmasına neden olan bazı transferler	20
Çizelge 2.2. Çalışma grubunun demografik özellikleri	25
Çizelge 4.1. Sportif direktörde olması gereken kişisel özelliklere yönelik bulgular	27
Çizelge 4.2. Sportif direktörlerin kulüpteki sorumluluklarına yönelik bulgular	28
Çizelge 4.3. Sportif direktörlere bağlı olan departmanlara yönelik bulgular	29
Çizelge 4.4. Sportif direktörlerin antrenör seçerken dikkat ettiği özelliklere yönelik bulgular.....	30
Çizelge 4.5. Sportif direktörlerin futbolcu seçerken dikkat ettiği özelliklere yönelik bulgular.....	31
Çizelge 4.6. Sportif direktörlerin aslları motive etme yöntemlerine yönelik bulgular ...	32
Çizelge 4.7. Yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumlu tutumlarına yönelik bulgular.....	33
Çizelge 4.8. Yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumsuz tutumlarına yönelik bulgular.....	34
Çizelge 4.9. Sportif direktörlük modellerinin Türkiye'ye uygunluğuna yönelik bulgular.....	35
Çizelge 4.10. Türkiye'de sportif direktörlük yapmanın zorluklarına yönelik Bulgular.....	36
Çizelge 4.11. Türkiye'de sportif direktörlerin geleceği hakkındaki görüşlere yönelik Bulgular.....	37
Çizelge 4.12. Sportif direktörlük sertifikası hakkındaki düşüncelere yönelik bulgular.....	38

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze futbolda birçok unsur değişime uğramıştır. Süreç içinde değişen kurallar, oyun planları, taktik gibi unsurların yanında organizasyon yapısının da değiştiğini görmekteyiz. Dünya'daki önemli kulüpler artık başarılı olmak için geleneksel yönetim biçimlerinden uzaklaşıp yeni organizasyon yapıları oluşturmuşlardır. Sportif direktörlük mevki, bu yapının günümüzdeki en önemli parçalarından biri haline gelmektedir. Sportif direktör veya başka bir tabirle futbol direktörünü, en temel olarak teknik ekip ve üst yönetim arasında köprü görevi gören profesyonel bir meslek grubu olarak tanımlayabiliriz. Sportif direktörün görevleri arasında kulübün markasının uluslararası alanda temsili, oyuncu izleme ve oyuncu analizi, transferler ve kontratlar, altyapı organizasyonunun oluşturulması gibi temel ögeler sayılabilir. Konuya ülkemiz açısından yaklaşıldığında kulüplerin çoğunun kurumsal yapılarının Türk futbolunu daha iyi noktalara taşıyabilecek nitelikte olmadığını görüyoruz. Uygun bir kurumsal yapı olmadığı sürece yönetimler uzun vadede başarısız olmaya mahkum olacaklardır.

Türkiye'deki spor kulüplerinin de kurumsallaşma hedefleri doğrultusunda profesyonel kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Dağlı Ekmekçi ve İrmiş, 2015). Dünyadaki başarılı kulüplere baktığımızda sportif direktörlük müessesesinin kurumsallaşma yolunda büyük önem arz ettiği görülmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu da 2017 yılında düzenlediği Sportif Direktörlük Sertifika Programı ile bu müessesesinin Türk futbolunda var olması için ilk adımları atmıştır. Türkiye'deki spor kulüplerinin doğru kurumsal yapıya ulaşmaları için profesyonel kişilerin yönetimde olması gerekmektedir. Dünyadaki başarılı kulüplere baktığımızda sportif direktörlük mevkiinin kulüplerin futbol aklını belirlemede ve mevcut ekonomik şartlara göre makul bir sportif başarı yakalamak için önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, dünyada birçok spor kulübünde mevcut olan ve gün geçtikçe daha da yaygınlaşan sportif direktörlük müessesesinin Türkiye'deki durumunun tespit edilmesi ve Türkiye'deki sportif direktörlerin çalışma biçimlerinin incelenmesidir. Araştırmada Türkiye'de bulunan futbol kulüplerinin sağlıklı bir kurumsal yapıya ulaşmaları için sportif direktörlük mevkiinin gerekliliği ortaya konulmuştur. Ayrıca alanda sportif direktörlük müessesesi ile ilgili çalışma bulunmadığından bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalara öncü olabileceği öngörülmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor

Spor kelimesinin kökeni “disport” sözcüğünden türemiş olup işten uzaklaşma, oyalanma anlamlarına gelmektedir (Balcıoğlu’ndan aktaran İnce, 2016). Kelimenin kökenini derinlemesine incelemek için tarihteki yolculuğuna bakmak gerekir.

Spor sözcüğünün tarihteki ilk anlamı; eski Yunan döneminde asil ve kibar erkeklerin uğraştıkları hareketler topluluğu olup “spor” sözcüğü İngilizce bir kelime olarak (spore; sports; sporting) dünyada tanınmış olmasına karşın kökeni Latince olan bir kelimedir. Spor kelimesi, Latince; “dağıtmak, birbirinden ayırmak” anlamına gelen “Disportore” veya “Deportare” sözcüklerinden doğmuştur. Ortaçağlarda Latincenin etkisinde kalan bütün dillerde bazı farklarla dinlenme, eğlenme için yapılan her türlü faaliyetlerin anlatımında kullanılan bu sözcüklerden; zamanla ve tüm dillerde içinde yarışma, kazanma, başarma çabası olan her türlü vücut faaliyetini anlatan; bugün yaygın bir kullanımı olan “sport” sözcüğü oluşmuştur (Durgun, 2007).

Fişek (1983, s. 35), sporu, “insanın doğayla savaşırken kazandığı ana becerileri ve geliştirdiği araçlı araçsız savaşım yöntemlerini, boş zamanındaki artışa paralel olarak tek ya da topluca barışçı biçimde ve benzetim yoluyla oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanmasına dayalı olarak estetik, teknik, fizik, yarışmacı ve toplumsal bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır.

Bir diğer tanıma göre spor, toplumsal dayanışmayı sağlayan, farklı kültürlerin birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayan bir unsur olmasının yanında toplumlarda insanları ayıran farklılıkları umursamadan herkese eşit şekilde yaklaşan evrensel bir olgudur (Aknar, 2009).

Samur (2013, s. 1) ise sporu “insanın sağlıklı kalmak, eğlenmek ve serbest zamanını değerlendirmek maksadıyla, önceden belirlenmiş kurallara göre, kişisel veya takım halinde yapılan rekabet amaçlı yarışma ve fiziksel aktiviteler” olarak tanımlayıp sporun, “hem bireyi her yönüyle geliştiren hem de toplumu değişime zorlayan bir olgu” olduğunu belirtirken, Yetim’e (2015, s. 165, 166) göre ise spor; “ekonomik, sosyal ve kültürel

kalkınmanın temel unsuru olan insanın beden ve ruh sağlığını geliştirmek, kişiliğin oluşumunu, karakter özelliklerinin gelişimini sağlamak, bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak çevreye uyumu kolaylaştırmak, kişiler, toplumlar ve uluslar arasında dayanışma, kaynaşma ve barış sağlamak, kişinin mücadele gücünü arttırmak yanında belirli kurallara göre, rekabet ölçüleri içerisinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve yarışmada üstün gelme amacıyla yapılan faaliyetler” olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanımda ise Kılıcıl’den aktaran Silik’e (2014) göre “Spor, belli başlı kurallar çerçevesinde bireysel veya grup olarak belli bir zaman diliminde veya meslek haline getirilerek yapılan, bireyler arasında sosyalleşme, kaynaşma, birliktelik duygularının oluşturulmasını sağlayan aynı zamanda da fiziği geliştiren yarışmaya dayalı kültürel faaliyetlerdir.”

2.2. Yönetim

Önceden belirlenmiş bulunan amaçları gerçekleştirmek için bir takım etkinlikleri insan gücüyle ve insanlarla birlikte yürütmek anlamı taşıyan yönetim, insanlık tarihi boyunca önemli olmuş, 20. yüzyılda da bilimsel konular arasına girmiştir (Dereli ‘den aktaran Sunay, 2016, s. 4). Yönetim hakkında birçok tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin, Özalp ve arkadaşlarından aktaran Karaköse’ye (2013) göre yönetim, “organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir.”

Bir başka tanıma göre ise yönetim hem özel işletme yönetimini hem de kamu kurumlarının yönetimini içeren genel kapsamlı bir olgu olmasının yanı sıra bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları her türlü davranışlar, eylemler ve işlemleri kapsar (Özer, 2014, s. 584).

Bir diğer tanımda ise Samur (2013, s. 15) yönetimi “örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan güç, para, zaman, malzeme ve yer gibi fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde kullanılmasını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreç” olarak genel bir biçimde tanımlamıştır.

2.2.1. Kurumsal yönetim

Kurumsallaşma örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsurdur. Kurumsallaşma bir kurumun mevcut olan normlarının, değerlerinin ve yapısal özelliklerinin yeni normlar, değerler ve yapısal özelliklerle birleşmesi ve çalışanların varlığından bağımsız bir şekilde örgütün faaliyetlerinin sürdürüp geliştirebilmesi için gerekli yapının kurulmasıdır. Aynı zamanda kurum içinde her şeyi yerli yerinde ve kurumun çalışanlardan bağımsız olarak kurumun varlığını devam ettirmesini sağlayan bir yapı şeklinde de açıklanabilir (Özer, 2014, s. 284).

Kurumsal yönetim, organizasyon yönetimi ile paydaşlar arasındaki ilişkilerde tüm menfaat sahiplerinin haklarının korumayı amaçlayan, sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koyan bir yönetim felsefesine sahip olmaktadır. Kurumsallaşmanın, kuralların çok sıkı uygulanmasını ortaya koyan bürokrasinin yoğun olarak uygulandığı bir yönetim anlayışından ziyade daha esnek, şeffaf adil, katılımcı ve kurum kültürü içinde sürekli gelişmeyi tutarlılığı sağlayabilen ve bütün birimlerin etkileşim içinde olduğu bir yapı olarak ele alınması gerekir (Samur, 2013, s. 17, 25).

Futbolda da kurumsallaşma yönetimlerin devamlılığı için önemlidir. Kulüplerin yönetsel sorunlar yaşamamaları için kurumsal yapının doğru planlanıp güçlü bir kurum hafızasına sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir sistemde bu araştırmanın konusu olan sportif direktörlerin de kulüplerde yer alarak başarılı olmaları mümkün olacaktır.

2.3. Spor Yönetimi

Spor yönetimi, sporun bir bilim dalı olarak kabul edildiği günümüzde her bilim dalında olduğu gibi sporun da kendi içerisinde bütünlüğünü sağlayan çeşitli kollarından biri olup spor alanında sevk ve idareyi en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatır (Karaköse, 2013).

Bruer ve Thiel'den aktaran Samur (2013, s. 19)'a göre spor yönetimi ifadesinden “performans süreci, yani işletme veya genel anlamda bir organizasyon dahilindeki görevlerin yerine getirilmesi için yürütülmesi gereken tüm faaliyetlerin yönetimi” kastedilmektedir.

Genel yönetimin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak kabul edilen spor yönetiminin temel amacı; spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir. Sunay’a (2016, s. 202) göre spor yönetimi, “sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir kolu” olarak tanımlanabilir.

2.3.1. Türkiye’de spor yönetimi

Türkiye’de sporun sevk ve idaresi, bağımsız, özerk ve yerinden yönetim anlayışına sahip “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” (TİCİ) ile başlar. TİCİ tamamen spor kulüplerinin ve spor kulüplerinin bir araya gelmesi ile oluşan spor federasyonlarının bir araya gelmesi ile oluşan ve yönetilen özerk bir örgüttür (Parasız, 2015).

TİCİ’nin kuruluş amaçlarının bazıları şöyledir;

- Irkımıza, varlığımıza kasteden ve bir zamanlar “Türk gibi güçlü” darbı meseliler anılarak mazhar-ı tekrim olan bu kavi ve asil milleti sürükleyip götüren bir yandan hastalık vb. sebeplerin ve öte yandan hastalıkların en büyüğü tembellik ve rahatı sevmek gibi dehşeti karşısında bu millete taze hayat ve kuvvet vermek.
- Gençlere cazip bir faaliyet sahası temin ederek, onların içkiden kumardan ve kötü alışkanlıklardan uzaklaşmasını sağlamak ve böylece genel ahlakı ve genel sağlığı tahsis etmek.
- Sağlam ve becerikli insanlar yetiştirip, silahşörlüğü, biniciliği ve denizciliği tertip ve teşvik ederek, askeri teşkilatlara ait vazifeleri kolaylaştırmak.

Mahalli kaynak ve imkanların özel teşebbüsler aracılığıyla spor alanın da kullanılması o günün şartlarında mümkün olamamıştır. Mali açıdan devlete bağılılığın ortaya çıkardığı problemlere sporda gereken otoriteyi sağlayamayışı da eklenince birliğin idari ve siyasi özerkliği çıkmaza girmiş, böylece TİCİ’nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur (Ekenci ve Serarslan, 1997).

TSK kuruluş safhasında kendine özgü ve seçimle işbaşına gelen organları ve gelirlerini harcama yetkisine sahipliği itibarıyla özerk bir teşkilattı. Bu yapılanma anlayışı TİCİ'den çok farklı değildi. Ancak TSK'nın genel kurulunda hükümetin ve askeri üyelerin yer alması ve devrin tek ve yönetici partisi CHP'nin Genel Başkanlık Kurulunun ve parti genel sekreterliğinin TSK'nın bütçe ve çalışma programlarını onaylaması onu yarı-resmi bir yapıya dönüştürmüştür. Ayrıca önemli görülen meselelerde partiden talimat alınırdı. Kısaca bu dönemde spor teşkilatı “parti-devlet” idaresinden başka bir şey değildi (Keten, 1974'ten aktaran Ekenci ve Serarslan, 1997).

Özetlemek gerekirse Türkiye'de spor faaliyetlerinin sevk ve idaresi 1922-1938 yılları arasında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) ve Türk Spor Kurumu (TSK) tarafından yapılmıştır. 16 kulübün birleşmesiyle sporu disipline etmek ve geliştirmek amacıyla 14 Temmuz 1922'de kurulan TİCİ, feshedildiği tarihe kadar sporun teşviki ve teşkilatlanması için önemli derecede işler yapmıştır. Ama bütün sporcuları içine alan bir otorite olmadığından lağvedilerek yerini 1936'da TSK'ya bırakmıştır. Cumhuriyet halk Partisi döneminde bir yan teşkilat olarak tanımlanan TSK, varlığını iki yıl sürdürebilmiş bir ara-rejim görevi görmüştür. Partinin amaçlarının spora karışması ve spordaki hadiselerin de partiye sıçramasıyla sporun bu şekilde yönetilemeyeceği görülmüş ve sporun yönetiminin devlet eline geçmesi gerektiği görüşünden yola çıkılarak TSK 1938'de sona ermiştir.

Gerekçeye göre sporun yönetimi, eğitim, sağlık, kültür, ekonomi ve savunmayı yakından ilgilendiren yönleri, en küçük işyerinden en büyük ordu birliklerine kadar uzanan bu kurumlar karmaşasını ve onun milyonlarca insanı doğrudan etkileyen boyutlarıyla, kuruluşunda özel olduğu için herkesin benimsediği bir otorite durumuna gelemeyen TİCİ'nin ya da otorite kurmak ihtiyacına ancak sınırlı bir merkeziyetçilikle yanıt verebilen TSK'nın harcı değildir (Fişek, 1983, s. 388).

Herkesin benimsediği bir otorite haline gelemeyen TİCİ'nin ve sporda devletçilik ve particiliği birbirine karıştıran TSK'nın yerine sporun sevk ve idaresinin aynı eğitim ve sağlık işleri gibi bir devlet işi olarak ele alınması için Atatürk'ün de isteğiyle Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur.

16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük olarak kurulmuştur. Müdürlüğün

başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirilmiştir. Kuruluş amacı 3530 sayılı yasanın 1. maddesinde “Yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerinin ulusal ve inkılapçı amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek” olarak açıklanmıştır (Sunay, 2016, s. 224, 225).

3530 sayılı Beden Terbiyesi kanununun kendinden öncekilerden ayrıldığı nokta beden eğitimi, oyun ve sporun bir kamu görevi olarak benimsenerek, devletin kamu hizmetleri arasında yer verilmiş olmasıdır. Bu yasayla 1951’de amatör kulüplerimiz bünyesinde profesyonel takım kurma yetkisi tanınmış ve 1959’da Türkiye 1.Futbol Ligi başlatılmıştır. Ayrıca 3530 sayılı yasa her ili bir beden terbiye bölgesi ve valileri de bunların başkanları olarak kabul etmekte ve bu işler illerde valilerin, ilçelerde kaymakamların, belediye teşkilatı olan yerlerde belediye başkanlarının, köylerde muhtarların sorumluluğundadır (Sunay, 2016, s. 226-227).

BTGM dört yıl daha kurulduğu gibi kalmış fakat savaştan sonra spor yönetim ve politikalarında istikrarsızlık dönemi başlamış ve bunun sonucunda BTGM yıllar içinde farklı üst kuruluşlara bağlanmıştır.

Ülkede yıllardır her yaştaki vatandaşımızın beden eğitimi, spor konuları ihmal edilmiş ve yükümlü örgütler arasında koordinasyon eksikliği olduğu sonucuna varılmıştır. Bu gerekçeyle 3 Kasım 1969 tarihinde Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Spor işleri 2.Demirel Hükümeti zamanında ilk defa bakanlık düzeyinde ele alınmıştır ve bakanlığın başına da İsmet Sezgin getirilmiştir. BTGM de sporun bir “gençlik sorunu” olarak algılanmasıyla birlikte 11 Şubat 1970’te Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlanmıştır (Sunay, 2016, s. 228).

1982 Anayasası’nın 59.maddesiyle birlikte spora ilk kez Anayasa’da yer verildi. Böylece ülkemizde spor ve sporcu ilk kez teminat altına alındı. Kısa bir süre sonra ise 1983’te Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’nün bir türlü spor politikasını belirleyememesi, yönetimi yenileyememesi ve spor federasyonlarını uluslararası spor örgütlenmesinin gerisinde kalmaktan kurtaramaması sonucu Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kuruldu. BTGM ise bu bakanlığa bağlandı (Sunay, 2016, s. 229).

3530 sayılı Beden Terbiyesi yasası çağın gelişimine ve toplumsal değişimlere ayak uyduramayınca, içinde birçok önemli ilke barındırmasına rağmen eskidiği ve yıprandığı gerekçesiyle yerini 3289 sayılı yasaya bırakmıştır. 3289 sayılı bu yasa 28 Mayıs 1986 tarihinde resmi gazetede yayınlanmıştır. Bu yasayla BTGM'nin adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değişmiştir (Erturan, 2014, s. 35).

Daha sonra Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet veren Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü, 2 Mart 1989 tarihinde çıkarılan Bakanlar Kurulu kararı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) adını almıştır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Başbakanlığa bağlı Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak sporun sevk ve idaresini 2011 yılına kadar sürdürmüştür.

Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkilerini elinde bulunduran Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Başbakanlığa bağlı iken 2011 yılı itibariyle Spor Genel Müdürlüğü adıyla 2011 yılında yeniden kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmıştır.

2.4. Futbol

Tüm canlılarda yuvarlanan ve zıplayan şeylerle oynamak; hiç olmazsa onlara dokunmak, vazgeçilmez bir içgüdüsel istektir. Bir yumakla tatlı bir coşku içinde oynayan bir kedi; zıplayıp giden bir topun peşinden, onu kapmak için çılgınca koşan bir köpek; sirklerde burunları ucunda top sektiren terbiye edilmiş foklar bunun en güzel örnekleridir. Futbolun da bu istek içgüdüsüyle doğmuş olduğu muhakkaktır. Ancak bunun ne zaman ve nerede başladığına dair kesin bilgi verebilecek bir belge bugüne kadar bulunamamıştır (Türkiye Futbol Federasyonu, 1992, s. 7).

Futbol günümüzde herkesin bildiği, çoğunluğun beğendiği ve tutulan bir top oyunudur. Başlangıç dönemi ve coğrafi bölgesi hakkında kesin bilgi verilememekle birlikte, olimpiyat oyunlarının ortaya çıkışı hakkında nasıl çeşitli efsaneler, mitler, rivayetler varsa top oyunlarından futbol için de birçok millete atfedilen kökler bulunmakla beraber dünyanın pek çok ülkesinde futbol oyununun ilk formlarının başlangıcı olarak çokça bahsedilmektedir (Devecioğlu, 2002).

Bugünkü futbola benzer olarak ilk ayak topunun oynandığı yer genel bir kanı olarak Çin gösterilmektedir. Çin’de oynanan bu oyun “ts’u-chu” isimli bir oyun iken Aztekler’de “tiachtli”, Mayalar’da “pok-a-tok”, Antik Yunan’da “episkyros”, Eski Roma’da “harpastrum” isimli oyunlar futbolun atası olarak gösterilirken Mısır Uygarlığı’nda da Memlûka mezarlılarındaki duvar resimleri ayak topunun bu medeniyette çok önceleri oynandığının bir kanıtı niteliğindedir (Ongan ve Demiröz, 2010, s. 35, 36, 37, 39).

Türkler’de ise ünlü Türk düşünürü Kaşgarlı Mahmud’un 25 Ocak 1072 ila 10 Şubat 1074 tarihleri arasında yazdığı ünlü eseri “Divan-ı Lûgat-it Türk”ün ilk cildinin 323’üncü sayfasında eski Türk boylarının Orta Asya’da “Tepük” adıyla andıkları bir ayak topu oyunu oynadıklarından bahis vardır. Türklerin “Tepük” oynarlarken kullandıkları toplar, ilk dönemlerde oval kalıplara dökülen iğ arşağı biçimindeki kurşun kitlesinin üzerine keçi kılı veya keçe sarılmak suretiyle yapıldığı; zamanla bunların değişime uğradığı ve daha yumuşak cisimlerden yapılmış topların tercih edildiği, bunun için de içi hava ile doldurulmuş ve yuvarlanmış kuzu tulumlarının kullanıldığı yine aynı eserden öğrenilmektedir (TFF, 1992, s. 8).

Fakat ülkemizde futbol tarihi ile ilgili yazılmış eserlerin aksine İbrahim Yıldırım’a (1997) göre ayakla tepmek esasına dayandığı için Türk spor tarihi çalışmalarında futbol oyununun önceli olarak gösterilen ‘tepük oyunu’nun, gerek oyun aracı cismin formu, gerekse oyunun oynanış biçimi bakımından futbola köken teşkil edemeyeceği anlaşılmaktadır. “İğ arşağının küresel değil yassı-yuvarlak olması ve açıklaması Arapça olan *tepük* maddesinin Türkçe ve diğer dillerdeki farklı çevirilerinde, tercümelerin keçi kıllarının yassı-yuvarlak kurşun kitlesinin üzerine sarılmayıp içinden geçirildiği biçiminde yapılması göz önüne alındığında, oyun aracının bilinen formda bir top olmadığı, dolayısıyla oyunun da günümüz futbol oyununun bir prototipi olamayacağı anlaşılmaktadır.”

Fransa ve İtalya’da da futbola benzer oyunlar tarihte görülmüştür. Ortaçağ’da Romalı askerler ve Fransızlar tarafından oynanan “Le Soule”ün de futbolla büyük benzerlikler arz ettiği bilinir. Bu oyunun Romalı askerler tarafından Galya’ya götürüldüğü ve oradan yayıldığı iddia edilmektedir. II.Charles ile İngiliz soylularının İtalya’ya sığındıkları sırada görüp beğendikleri ve kendi ülkelerine götürdükleri “Giuocco del Calcio” ise belirli kuralları olan ve günümüz futboluna oldukça benzeyen bir oyundur. Siena’da doğan ve

Floransa'ya da giden bu oyunun bu kentlerde yılda en az iki kez oynandığı bilinmektedir (TFF, 1992, s. 8).

Futbol, bugünkü haline en yakın şeklini ise 17. yüzyılda İngiltere'de almıştı. Bunda, İtalyanlardan alınan Calcio'nun da önemli etkisinin olduğu söylenebilir. 120x80 metre boyutlarında bir alanda oynanan bu oyunda top olarak, üzeri deriyle kaplanmış ve içi şişirilmiş bir hayvan mesanesi kullanılmıştır. Ve bu topun, birer metre arayla dikilmiş iki çubuktan ibaret kalelerin arasından geçirilmesiyle takımlar birer sayı kazanmışlardır. Bu sayılar da özel görevliler tarafından bir bıçakla kale çubukları üzerine atılan çentiklerle belirlenmiştir. Fransızlar, bu oyunun Normanlar tarafından İngiltere'ye götürülen "La Soule"den türetildiği görüşündedirler. İtalyanlar ise İtalya'dan gitmiş olduğunu ileri sürerler (TFF, 1992, s. 9).

Geçtiğimiz yüzyılın özellikle ikinci yarısı, İngilizlerin çeşitli amaçlarla dünyanın dört yanına yayıldıkları bir dönemdir. Başta Hindistan ve Mısır olmak üzere çeşitli müstemlekelerine askeri amaçlarla giden İngilizler, bazı yerlere de tamamen ticari amaçlarla gelmişlerdir. Bunlar, o ülkelerde yetişen malları İngiltere'ye yollayan tüccarlardır. Bu yayılış sırasında Osmanlı ülkesine de tütün ve pamuk ticaretiyle uğraşan İngilizler gelmişler ve bunlar zamanla ailelerini de getirerek Osmanlı İmparatorluğu'nun belli başlı ticaret limanlarındaki kentlere yerleşmişlerdir. İşte bu İngiliz aileleri, futbolu ülkemizin sınırları içine sokan kişiler olmuşlardır (TFF, 1992, s. 10).

İngiliz ve Rumların oynadığı futbola Türk çocukları da büyük hayranlık besliyorlardı. Bu hayranlığın sonucunda baskıcı rejimden dolayı futbol oynayamayan Türk gençleri dönemin hafiyelerine yakalanmamak için yabancı dilde Black Stockings adlı bir kulüp kurdular. Bu kulüp ilk Türk futbol takımı olarak tarihteki yerini aldı. Bunun yanı sıra İstanbul'da kurulan ilk kulüp de İngiliz ve Rum gençleri tarafından kurulan Kadıköy Futbol Kulübü'dür. Daha sonra yine İngiliz ve Rumların kurdukları Moda Futbol Kulübü, Elpis, Imogene ve daha önce kurulan Kadıköy Futbol Kulübü 1903 yılında İstanbul Futbol Ligi'ni oluşturmuşlardır. Ardından bu futbol ligine Galatasaray, Fenerbahçe gibi Türk takımları da dahil olmuştur. 2. Meşrutiyetle birlikte ülkeye özgürlükler ve serbestlikler gelmiştir ve cemiyet kurma serbestisi ile birlikte bir anlamda Türk futbolunun doğuşu gerçekleşmiştir (TFF, 1992, s. 16). Sonra İstanbul Şampiyonluğu Ligi, Cuma Ligi, Pazar Ligi gibi oluşumlarla Türk futbolu gelişmeye devam etmiştir. Her bölgenin kendine özel

ligleri olduğu dönemlerden sonra Türkiye'nin ilk profesyonel ligi İstanbul'da kuruldu. 1958-1959 sezonu mahalli lig maçlarının bitiminde ise İstanbul'dan ilk sekiz Ankara ve İzmir liglerinden de ilk dört sırayı alan takımların katılımlarıyla düzenlenen ve 1959 yılı içinde oynanıp biten “Milli Lig” ile bu büyük organizasyon gerçekleşmiş oldu (TFF, 1992, s. 99). Ve günümüze kadar süregelen Türkiye 1.Futbol Ligi'nin tohumları o tarihlerde atılmış oldu.

Geçtiğimiz yüzyılın en popüler spor dalı futbola olan ilgi yaşadığımız yüzyılda da artarak sürmektedir. Tarihsel süreç içerisinde birçok spor dalının kitleleri etkilemiş ve geniş katılımcı sayısına ulaşmış olmasına karşın futbol dışında hiçbir oyun futbolun popülerlik seviyesine yaklaşamamıştır (Ongan ve Demiröz, 2010, s. 32).

2.4.1. Spor kulüplerinin yapıları

Bu bölümde ülkemizdeki spor kulüplerinin genel olarak yapıları ile ilgili kısa bir özet geçilecektir.

Spor kulüpleri, Dernekler Kanunu'na göre kurulan dernek statüsünde özel hukuk tüzel kişiler olup (Erten, 2006) tescil ile Gençlik ve Spor Bakanlığına dahil olurlar (3289 sayılı Kanun m. 20/I). Tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez (3289 sayılı Kanun m. 20/II). Gençlik ve Spor Bakanlığı, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır (3289 sayılı Kanun m. 21).

Kulüplerin dernek statüsünde yönetilmelerinin kulüplere yararları yapılan bağış ve yardımların gelir ve kazançtan indirebiliyor olmaları ve birçok vergiden muaf olmalarıdır (Akşar, 2005). Kulüplerin şirketleşmesinin ise kulüplere yararları kurumsallaşma, profesyonelleşme ve gelir kaynaklarının arttırılmasıdır (Akşar, 2005, s. 219).

Dernek statüsünde kurulan Türkiye'deki spor kulüpleri birçok vergiden muaf tutuldukları için avantajlarını sürdürmek istemektedirler. Bunun sürebilmesi için kulüpler şirketleşirken aynı zamanda dernekler statüsünde faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Spor kulüplerinin çok düşük oranlarda ortağı olduğu şirketler kurulmakta ve spor faaliyetleri bu

şirketler üzerinde gözükererek devam etmektedir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya ve Karataş, 2012). Kulüpler bu şekilde ortak oldukları ve kurdukları şirketlerle normal derneklerin yapamadığı ticari faaliyetler yapabilmektedirler.

2.5. Sportif Direktör

Direktör kelimesi; yönetici, idareci, müdür ya da bir birimdeki en yetkili kişi olarak tanımlanabilir (Özer, 2014, s. 91). Futbolda da sportif direktör olarak adlandırılan yöneticilere kulübün yapısına göre belli yetkiler verilmektedir ama genellikle bu yöneticiler arka planda yer almaktadırlar. Dünyaca ünlü teknik direktör Bill Shankly “Bir futbol kulübü için kutsal bir üçlü vardır: oyuncular, teknik direktör ve taraftarlar. Yöneticiler buna dahil değildir. Onlar sadece çekleri imzalamak için oradalar” demiştir (TFF, 2017).

Bil Shankly’nin bu sözünden de anlaşılacağı gibi futbolda yöneticilerin yeri her zaman arka planda olurken kitleleri kendine bağlayan bu büyülü oyunun başrol oyuncularını her zaman futbolcular, teknik direktörler ve taraftarlar olmuştur. Ancak futbolda son yıllarda sportif direktörlerin de yavaş yavaş yeni bir aktör olarak ortaya çıktığını ve gündem olduklarını görüyoruz. Aslında bir anlamda içinde hem teknik hem de yönetsel becerileri barındırdığı için yöneticilik ve antrenörlüğün kesişimi diyebileceğimiz bu mesleği yapan kişiler, günümüzde kulüplerin futboldaki başarılarının arkasındaki mimarlar olarak gösterilmektedir. Futbolda yıllar içinde her şey gibi organizasyon yapılarının da değiştiğini görüyoruz. Bu değişimlerle beraber sportif direktörler de artık özellikle Avrupa’da yaygın olarak organizasyon şemalarında yer alan bir kol olarak göze çarpmaktadır. Özellikle Avrupa’da kurumsallaşmayı temel alan kulüplerin sportif direktörleri, kulübün futbol aklını belirlemesi aynı zamanda da ekonomik anlamda kulüp bütçesini yönetmesi için göreve getirdiklerini görmekteyiz. Bu nedenle sportif direktörler hem futbol bilgisi hem yönetim bilgisi hem de ekonomi bilgisi iyi düzeyde olan kişiler arasından seçilmektedir. Genel kanıyla uyumlu olarak sportif direktörlerin teknik heyet ve üst yönetim arasında bir köprü vazifesini gördüğünü söylesek de dünyada sportif direktörlerin ülkeden ülkeye hatta kulüpten kulübe görev tanımları değişmektedir.

Leicester’ın eski sportif direktörü Dave Basset, bu pozisyonun görev tanımını çok açık bir şekilde yapmış: “Sportif direktör bir tampondur. Futbol takımıyla ilgili yönetime hesabı veren kişidir. Öte yandan da teknik direktörü asiste etmekle yükümlüdür. Futbolla ilgili deneyimlerini hem teknik direktörle hem de yönetimle paylaşır. Ancak özellikle yönetimle paylaşır çünkü kulüp yöneticilerinin bu tür deneyimleri yoktur” (Yazıcıoğlu, 2009).

Türkiye’deki yaygın kullanımda sportif direktör diye söylene de bunun aksine bu roldeki personeller bazı ülkelerde futbol direktörü ismiyle görev yapmaktadır. Futbol direktörü rolü ile ilgili daha önceden bu görevi yapmış olanların genel fikir birliği, futbol direktörünün yönetim kurulu ile teknik direktör arasında bir “tampon” görevi gördüğü yönünde olup prensip olarak, futbol direktörü yönetim kuruluna karşı sorumludur fakat aynı zamanda teknik direktöre yardım etmek için oradadır (Lawrence, 2018, s. 73).

Daha genel bir tarif yapıp, sportif direktörün, teknik direktörden farkına bakıldığında; teknik direktör, her gün takımın durumuyla ilgilenecek kişi olup form durumları, taktiksel hamleler, oyun anlayışının geliştirilmesi, futbolcuların kişisel gelişimi gibi konular, teknik direktörün işidir. Öte yandan takımın transfer ve kamp bütçeleri, oyuncu takip sistemi, gençlik geliştirme birimi ise sportif direktörün sorumluluk alanıdır (Yazıcıoğlu, 2009).

Sportif direktörün görev tanımı bulunduğu kulüpteki yönetimin yaklaşımına, göreve gelen teknik direktörün profiline göre değişim göstermektedir (Or, 2017). Yönetimlerin verdiği yetkiye göre sportif direktörün görev tanımı değişebilir. Örneğin, kimi yönetimler sportif direktöre antrenör ve futbolcu seçiminde güvenip yetki verirken kimi yönetimler ise sportif direktörlere bu konularda yetki vermeyip sadece talimat uygulama ve evrak, yazı işleri vb. görevleri yürütme gibi yetkileri verirler. Öte yandan kulüpte göreve gelen teknik direktörün profili de sportif direktörün kulüpteki konumu açısından önemlidir. Teknik direktör üstünde veya yanında bir sportif direktörle beraber çalışmak istemeyebilir veya sportif direktörün kendisine yararı olacağını düşünerek varlığını kabul edebilir. Bu durum teknik direktörün yüksek egolu veya alçakgönüllü, gelenekçi veya yenilikçi bir profilde olup olmamasına bağlı olarak değişir. Bunun yanı sıra sportif direktörün teknik ve yönetsel donanımları da görev tanımına etki eden faktörler arasındadır (Or, 2017). Teknik donanımlar arasında sporculuk ve antrenörlük geçmişi yer alır. Sportif direktörün geçmişinde amatör veya profesyonel anlamda futbolun içinde olması futbola bakış açısı ve futbolun saha içi bilgisi açısından önemlidir. Antrenörlük anlamında da geçmişi olması

hatta UEFA Pro, UEFA Elit A, UEFA A, UEFA B gibi uluslararası diplomalara sahip olması da teknik, taktik bilgisi açısından önemli olduğu kadar futbolun yönetimi açısından da önem arz etmektedir. Yönetmelik donanımları ise eğitimi ve iş tecrübesini kapsar. Bir sportif direktörün yöneticilik eğitimi ve özel olarak yurtiçi, yurtdışı programlarda sportif direktörlük eğitimi alması bu işteki bilgi, birikimini artıracak gibi sektördeki saygınlığını ve konumunu da yükseltecek kriterler arasındadır. İş tecrübesi her iş alanında olduğu gibi sportif direktörlük için de çok önemlidir. Bir sportif direktör ne kadar iş tecrübesine sahipse karşılaşabileceği sorunlara karşı da o kadar hazırlıklı olacaktır ve hızlı kararlar verecektir. Tabii ki bunun olabilmesi için en önemli şart zamandır. Sportif direktörlere sabır gösterilmelidir.

2.5.1. İdeal bir sportif direktörde olması gereken özellikler

Bir sportif direktörde olması gereken özellikler Jarosz, Kornakov, Soderman'a (2015, s. 47) göre şu özellikler olmalıdır;

- Kapsamlı futbol bilgisi
- Yüksek seviyede oynama deneyimi
- Akademik düzeydeki eğitimi
- Futbol Endüstrisi dışındaki işletme düzeyinde iş tecrübesi
- Psikolojik güç
- Kamusal platformda idare gücü
- Esneklik ve dayanıklılık
- Etrafına güven aşılama ve liderlik yapabilme yeteneği
- Karar verme yeteneği ve cesareti

2.5.2. Sportif direktörün sahip olması gereken yönetmelik beceriler

Sportif direktör futboldaki kulüpler için oldukça önemli noktadaki bir yöneticilik mevkiidir. Bundan dolayı bu yöneticilerin bazı yönetmelik becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu becerilerin hepsini bir arada toparlanmak gerekirse liderlik özelliklerine sahip olmak, motivasyon yöntemlerini iyi bilip uygulayabiliyor olmak aynı zamanda çatışma yönetimi, zaman yönetimi, risk yönetimi, kriz yönetimi, insan kaynakları yönetimi,

kariyer yönetimi, etkinlik yönetimi, proje yönetimi gibi çeşitli yönetim biçimlerine hakim olup doğru bir şekilde uygulayabiliyor olmak ve bunların yanı sıra pazarlama, satın alma gibi ticari becerilere sahip olmak sportif direktörün sahip olması gereken yönetsel beceriler arasında sayılabilir (Or, 2017).

2.5.3. Sportif direktör görevleri

Bir kulüpteki sportif direktörün görevleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir;

- Futbolla ilgili konularda yönetime tavsiye vermek
 - Teknik direktöre destek olmak
 - Takıma teknik heyet ve yönetimle istişarede bulunarak takviyeler yapmak
 - Oyuncu sözleşmelerini yapmak ve bütçe yönetimini idare etmek
 - Altyapının gelişimi ve yönetimini sağlamak
 - Teknik konular ve veri analizi ile ilgili departmanları yönetmek
 - İnsan kaynaklarının yönetimi
 - Oyuncuların mental anlamda refahını sağlamak
 - Futbolun ticari yönü ile ilgili kulüp menfaatleri doğrultusunda hamleler yapmak
- (Comolli, 2017)

2.5.4. Sportif direktörün antrenör seçiminde dikkat etmesi gereken bazı özellikler

Bir sportif direktör çalıştığı kulübe antrenör seçerken bazı unsurlara dikkat etmelidir. Öncelikle sadece antrenör değil aynı zamanda bir lider seçmesi gerekmektedir. Seçtiği antrenör taraftar ve yönetim gibi futbolun içinde barındırdığı baskılara karşı dayanıklı olmalıdır ve liderlik becerileriyle takım ruhunu oluşturmalıdır. Seçeceği antrenörün oyun sisteminin kulüp gelenekleri ile uyumlu olmasına dikkat etmelidir. Bunların yanı sıra seçtiği antrenör genç oyuncuları doğru bir şekilde geliştirebilme becerilerine sahip olmalıdır (Comolli, 2017).

2.5.5. Avrupa'nın bazı ülkelerinde sportif direktörlük

İngiltere

Sportif direktör ya da futbol direktörü diye adlandırdığımız bu pozisyonun çıkışı, birçok futbol buluşunda olduğu gibi yine İngiltere'de gerçekleşmiş. 1969 yılında "Genel Menajer" titriyle yola devam kararı alan Manchester United'ın efsane ismi Matt Busby, teknik direktör olarak Wilf McGuinness'ı atamış, sonra onun görevine son vererek yeniden takımın direksiyonunu doğrudan kendi eline almıştı. Fakat gerçek anlamda sportif direktörlük yapan ilk kişi olarak, Southampton'dan Lawrie McMenemy'yi kabul etmek mümkün. 1973'te teknik direktör olarak göreve başlayan İngiliz, 1981 yılında Alan Ball'u teknik direktörlüğe atamıştı. McMenemy; Dave Merrington ve Graeme Souness'ı da göreve getiren kişi oldu, üç ayrı teknik direktörle çalıştı (Yazıcıoğlu, 2009).

Menajerlik sistemi

İngiltere'de menajerlik sistemi vardır. Sir Alex Ferguson, Matt Busby, Brian Clough gibi efsane menajerlerin olduğu İngiltere'de menajerlik sistemi geçmişten bu yana yaygındır. Artık yavaş yavaş menajerlerin yerini futbol direktörlerine bıraktığı İngiltere'deki menajerlik sistemi aşağıda antrenör ve menajer farklarıyla birlikte incelenmiştir.

Antrenör ve menajer farkları

-Antrenör sadece sorumlu olduğu takımın ve kadronun iyi performans göstermesi için çalışır. Menajer ise kulübün A takımının sorumlusu olmasına rağmen alt ve yan birimlerden de sorumludur.

- Antrenör kadronun geliştirilmesi ve transfer edilecek oyuncuların belirlenmesinde fikir sunabilir, önerilerde bulunabilir ancak son karar antrenöre bağlı değildir.
- Menajer ise başkan ve genel direktörün belirlediği mali bütçe ve sınırlar dahilinde alınacak oyunculara kendi karar verir. Kendisine verilen transfer bütçesini maaşlar dahil şekilde idare etmek durumundadır.
- Antrenörün görevi takımın şu anki başarısını sağlamak üzerine yoğunlaşır, farklı olarak menajer takımın geleceğini planlarken aynı zamanda anlık başarılarla da ulaşmaya

çalışken aynı zamanda kulübün kar edip etmemesi de kendisinin sorumlu olduğu alanlardandır (Or, 2017).

Almanya

Sportif direktörlük kavramı Almanya’da ilk olarak Bayern Münih kulübü tarafından hayata geçirildi. 1964-1977 yılları arasında görev yapan Robert Schwann, Almanya’nın profesyonel anlamda ilk sportif direktörü oldu ve dünya devi Bayern’in bugünlere gelmesinde ilk taşları döşeyen kişi olarak tarihe geçti. Daha sonra futbol takımının uluslararası kariyerli oyuncusu Uli Hoeness, oyuncu menajer olarak bu görevi sürdürmeye başladı. O dönem 26 yaşında olan bugünün Bayern Başkanı, 1978 yılında Magirus-Deutz ile bir sponsorluk anlaşması gerçekleştirdi. Firmadan alınan parayla da Paul Breitner’in Eintracht Braunschweig’den Bayern Münih’e geri dönüşü sağlandı. Hoeness, 1979 yılında dizinden geçirdiği sakatlık nedeniyle 27 yaşında futbola veda etmek zorunda kalırken, 1 Mayıs 1979 günü Bundesliga tarihinin en geç sportif direktörü olarak göreve başlayarak profesyonel yöneticiliğe de ilk adımını atmış oldu. Daha sonra ABD’de Merchandising (Ürün pazarlama) eğitimi alan Alman futbol adamı, başarılı uygulamalarıyla Bayern’in dünyanın en iyi ve ekonomisi en güçlü kulüplerinden biri olmasında en önemli rollerden birini üstlendi. Bayern Münih ve peşi sıra sportif direktörlük mevkiini devreye sokan kulüplerden sonra Almanya Futbol Federasyonu da 2006 yılında Matthias Sammer’i sportif direktör olarak göreve getirerek bu uygulamayı federasyon çatısı altında ilk kez hayata geçirdi. Önemli karar, Almanya’nın 2014 Dünya Kupası şampiyonluğuna giden yolu da açmış oldu (Özkök, 2018).

Avrupa’da birçok başarılı sportif direktör sayabiliriz. Fransa’da Monaco ve Lille’de görev yapıp gençlere yaptığı yatırımlarla kulübüne önemli paralar kazandıran Luis Campos, Almanya’da Mainz ve Schalke 04’te başarılı teknik direktör seçimleriyle gündeme gelen Christian Heidel, Borussia Dortmund’un ekonomik krizden çıkıp Şampiyonlar Ligi finaline uzanan yolculuğunun en önemli faktörlerinden biri kabul edilen Michael Zorc, İtalya’da şike skandalından sonra çöküşte olan Juventus’un tekrar devlerin arasında yer edinmesinde büyük rol oynayan Guiseppe Marotta, İngiltere’de Southampton’a oyuncu satışları neticesinde büyük bonservis bedelleri kazandıran Les Reed ve bunlara benzer daha birçok başarılı isim sayılabilir (Erden, 2017). Ama futbol kamuoyu tarafından zaman zaman eleştirilse de en çok takdir edilen isimlerin başında Monchi gelmektedir. Popüler bir üne

sahip olan Monchi günümüzde sportif direktör denildiğinde akla gelen isimlerin başında gelmektedir.

Sportif Direktörlere Uluslararası Bir Örnek: Monchi

Sportif direktörlük denildiğinde günümüzde akla ilk gelen isimlerden biri olan Monchi'ye değinmek gerekir. 2000'li yılların başında ekonomik sıkıntılarla boğuşan ve La Liga'da küme düşen İspanya'nın Sevilla kulübü kulüpte işlerin yeniden toparlanması için bir planlamaya girişti. Önceden kendi bünyelerinde futbolculuk yapmış olan Ramon Rodriguez Verdejo ya da bilinen adıyla Monchi'ye kulübün futbol organizasyonunu yönetme görevi verdiler. Kulüp bu yeniden yapılanma içerisinde kulübün iç dinamiklerini iyi bilen Monchi'den alt yapıdan oyuncu çıkarmasını ve hem yurtiçinde hem de yurtdışında güçlü bir scout ağı kurarak yetenekli futbolcuları kadroya katmasını istedi (futbolarena.com, 2016)

Verilen görev doğrultusunda çalışmalara başlayan Monchi kendisine verilen görevi layıkıyla yerine getirerek büyük başarılarla imza attı. Günümüzdeki en önemli defans oyuncularından biri olan Sergio Ramos'un yanı sıra Jose Antonio Reyes ve Alberto Moreno gibi isimlerin de altyapıdan A Takım'a kazandırılmasında büyük rol oynadı ve bu oyuncuların daha sonra Sevilla'ya büyük paralar kazandırarak transfer olmalarını sağladı (Değirmen, 2019).

Monchi direktörlüğünde yukarıda sayılan isimlerin yanı sıra Jesus Navas, Diego Capel ve bu futbolcular gibi birçok yıldız daha altyapıdan çıkaran Sevilla aynı zamanda yine Monchi önderliğinde 700'den fazla gözlemciyle büyük bir scout ağı kurup birçok önemli yıldız adayını ucuz maliyetlere transfer etti (futbolarena.com, 2016).

Aslında Monchi'nin yaptığı işin bu kadar iyi gözükmesinin ve popüler olmasının en büyük sırrı takıma gelecek vaat eden oyuncuları düşük bonservisle kazandırmasıydı. Başarının arkasındaki en büyük sırlardan biri de başkan ve yönetimin Monchi'yle işbirliği içinde olması, ona bir futbol akli gözüyle bakıp futbol takımını emanet etmeleri ve transferde son sözü söyleyenin hep Monchi olmasıydı. Sonuçta Sevilla Monchi'nin takıma ucuz maliyetle kazandırdığı futbolcuları yüksek ücretlere göndererek büyük paralar kazandı (Gülhan, 2018).

Sevilla’da 17 yıl görev alan Monchi görev süresi boyunca Sevilla’ya 5 UEFA Avrupa Ligi, 1 UEFA Süper Kupa, 2 İspanya Kral Kupası ve 1 İspanya Süper Kupası kazandırmasının yanı sıra Sevilla’nın futbolcu bonservislerinden milyonlarca euro kazanmasında baş faktör olmuştur (Değirmen, 2019). Daha sonra 2017 yılında Sevilla’dan ayrılıp İtalya’nın Roma kulübünde görev yapmaya başlayan Monchi, 2019 yılının ilk çeyreğinde Roma’dan ayrılıp birçok büyük kulüpten teklif almasına rağmen eski kulübü Sevilla’ya geri dönmüştür.

Monchi’nin günümüzde transfer sihirbazı olarak anılmasına ve dünyada popüler olmasına neden olan bazı transferlere bakmak gerekirse şöyle bir çizelgeyle karşılaşıyoruz.

Çizelge 2.1. Monchi’nin popüler olmasına neden olan bazı transferler

Monchi Transferleri	Geldiği Kulüp	Verilen Bonservis	Gittiği Kulüp	Alınan Bonservis
Daniel Alves	Bahia	0,55 Milyon €	Barcelona	35,5 Milyon €
Seydou Keita	Lens	4 Milyon €	Barcelona	14 Milyon €
Julio Baptista	Sao Paolo	3,5 Milyon €	Real Madrid	20 Milyon €
Adriano Correia	Coritiba	2,1 Milyon €	Barcelona	9,5 Milyon €
Gary Medel	U.Catolica	3 Milyon €	Cardiff	13 Milyon €
Ivan Rakitic	Schalke 04	2,5 Milyon €	Barcelona	18 Milyon €
G.Kondogbia	Lens	4 Milyon €	Monaco	20 Milyon €
Carlos Bacca	FC Brugge	10 Milyon €	Milan	30 Milyon €
Aleix Vidal	Almeria	3 Milyon €	Barcelona	17 Milyon €
G.Krychowiak	Reims	5,5 Milyon €	Paris SG	27,5 Milyon €
Kevin Gameiro	Paris SG	7,5 Milyon €	Atletico Madrid	30 Milyon €
Alvaro Negredo	Real Madrid	15 Milyon €	M.City	25 Milyon €
C.Poulsen	Schalke 04	Bedelsiz	Juventus	10 Milyon €

Bu çizelgedeki veriler transfermarkt.com.tr’den alınmıştır.

2.5.6. Türkiye’de sportif direktörlük

Dünyada ve Avrupa’da kulüplerin organizasyon şemalarına eklemekten çekinmediği ve sayısız başarılı örneği olan sportif direktörlük, Türkiye’de henüz iyi bir örneğin ortaya çıkmamasından dolayı organizasyon şemalarına çoğu kulübün eklemeye cesaret edemediği bir meslek kolu olarak gözükmektedir. Diğer ülkelerdeki kadar Türkiye’de ilgi gösterilmeyen bir meslek kolu olan sportif direktörlük, futbol takımlarında tek söz sahibi olan başkanlar ve sürdürülebilir bir yönetim biçimi olmayan kulüpler olduğu sürece sağlıklı olarak uygulanması mümkün gözükmeyen bir yapıdır. Avrupa’da sportif direktörlük rüzgarları esmeye başlayınca ülkemizde geçmişte birçok sportif direktörlük denemesi bazı kulüpler tarafından yapıldı. Örnek vermek gerekirse; Fenerbahçe’nin daha önceden bu görevde denediği Aykut Kocaman, Giuliano Terraneo, Beşiktaş’ta bir sezon sportif direktör olarak görev yapan Önder Özen ve Galatasaray’da görev yapan Cenk Ergün bunlardan bazılarıydı. Ama bu isimlere tam olarak yetki verilmediği için görevleri süresince başarılı işler de yapsalar görevleri kısa sürdü. Çoğu başarısızlık durumunda suçlanacak biri olarak öne sürüldü (Özkök, 2018).

Günümüzde Ali Koç başkanlığındaki Fenerbahçe, 2018-2019 sezonu başında sportif direktörlük mevkiine uluslararası tanınırlığı olan Saint-Etienne, Liverpool ve Tottenham gibi kulüplerde sportif direktörlük yapmış olan Damien Comolli’yi getirerek bu müessesenin bundan sonra kulüpte uygulanacağını ve bu sisteme inandıklarını belirtti. Fenerbahçe’nin yanı sıra bazı Süper Lig, 1.Lig, 2.Lig hatta 3.Lig kulüplerinde de sportif direktörlük mevkisinin bulunduğunu ama görev ve yetki çerçevelerinin kulüpten kulübe değişiklik arz ettiğini görüyoruz. Bu sistemin Türkiye’de doğru uygulanabilmesi ve bir sürekliliği olması için ilk etapta Türkiye Futbol Federasyonu’nun sportif direktörlüğün tanımını yapması, görev ve yetki çerçevesini keskin hatlarla çizmesi ve kulüp lisans talimatlarına eklemesi gerekmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu bu konuda 2017 yılında Türkiye Futbol Direktörü Fatih Terim öncülüğünde bir sertifika programı düzenledi. Sportif Direktörlük Sertifika Programı ismiyle düzenlenen bu programda dört modülden oluşmak üzere dersler verildi. Program içeriğinde kulüp yönetimi, genel yönetim ve finans, transfer, oyuncu geliştirme, futbol hukuku, iletişim, stadyum ve tesisler, pazarlama, futbolda teknoloji başlıkları altındaki konular katılımcılara eğitim olarak verildi. Yurtiçi ve yurt dışından birçok eğitimcinin katılarak eğitim verdiği program neticesinde katılımcılara katılım belgeleri teslim edildi (TFF, 2017). Ancak 2017’den sonra bu programın devamı

gelmediği gibi Türkiye Futbol Federasyonu tarafından bu görevin bir tanımı da yapılmadı ve söylenildiği gibi zorunlu kadro da yapılmadı. Sportif direktörlüğün Türkiye’de sürekliliğinin olması için öncelikle futbolu yöneten kurumların tutarlı olması gerekir.

Bununla birlikte Türkiye’de günümüzde sportif direktörlük yaygın olmasa da kulüpler, bu görev için idari menajer veya kulüp müdürü isimleri altında çalışan personelleri bulundurmaktadır. Bu personeller Avrupa’daki sportif direktör modelleri kadar yetki verilme de kulüplerin transfer görüşmeleri, seyahat düzenlemeleri ve birimleri koordine etme gibi görevleri üstlenmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41). Araştırmacının bilgileri ve deneyimleriyle gerçekliğin bulunduğu bağlamda anlamlandırılmasını temel alan anti-pozitivist yorumcu bakış açısı nitel araştırmalara işaret eder ve bu araştırmalar dünyanın birçok gerçekten oluştuğunu, aynı durumla ilgili farklı kişisel görüşlerin olabileceğini ve böylece gerçeklerin sosyal ortamlarda yapılandığını temel almaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2018: 13).

Araştırmada desen olarak olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji) çalışmaları farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Crosby'den aktaran Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s. 22). Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 69). Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek bireyler ya da gruplardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s. 22). Bu araştırmada da Türkiye'de yavaş yavaş ortaya çıkmakta olan ve henüz tam olarak anlamı kavranamayan sportif direktörlük müessesesinin durumu açıklanmaya çalışıldığından olgubilim deseni uygun bulunmuştur.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye’deki profesyonel futbol liglerindeki kulüplerde görev yapan ve daha önceden görev yapmış sportif direktörlerin yanı sıra kulüplerinde sportif direktörlük müessesesinin içerdiği görevleri üstlenen kulüp müdürleri ve idari menajerler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise amaçlı örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur. Nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemleri zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak verdiğinden birçok durumda olgu ve olayların keşfedilip açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 118). Nitel bir araştırma olan “Futbol Sportif Direktörlerinin Çalışma Koşullarına İlişkin Düşünceleri” adlı bu çalışmada da sportif direktörlük müessesesinin Türkiye’deki durumu derinlemesine çalışılıp açıklanmak istendiği için amaçlı örneklem yöntemi bu çalışma için uygun bulunmuştur. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem yöntemi ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklem yönteminde araştırmacı tarafından oluşturulan veya önceden hazırlanmış bir dizi ölçüt kullanılarak çalışma yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 122). Ölçüt olarak Türkiye’deki en üst düzey iki lig olan Spor Toto Süper Lig ve Spor Toto 1. Lig’deki kulüplerde görev yapan ve daha önce görev yapmış, TFF Sportif Direktörlük Sertifika Programına katılım belgesi bulunan 4 yönetici ve bu belgeye sahip olmayan 4 yönetici olmak üzere toplam 8 yönetici belirlenmiştir.

Çizelge 2.2. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Yaş	Eğitim	Dil	Sportif Direktör Sertifikası
61	Lisans	İngilizce	Yok
45	Lise	Dil bilmiyor	Yok
39	Yüksek Lisans	İngilizce	Var
49	Lise	İngilizce İtalyanca Fransızca	Var
39	Yüksek Lisans	İngilizce	Var
34	Yüksek Lisans	İngilizce Fransızca	Yok
29	Lise	İspanyolca İngilizce Portekizce	Yok
33	Lisans	İngilizce Almanca	Var

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaş aralığının 29 ve 61 yaş arası olduğunu bunun yanında 3 lise mezunu, 2 lisans mezunu ve 3 yüksek lisans mezunu katılımcının olduğunu görüyoruz. Katılımcılardan 7 tanesi İngilizce bildiğini ifade ederken ikinci en çok bilinen dil 2 kişi ile Fransızcadır. Ayrıca katılımcıların 4 tanesinin sportif direktörlük sertifikasına sahip olduğunu görülürken 4 tanesinin de sportif direktörlük sertifikasına sahip olmadığı gözükmemektedir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Kişilerden veri elde etmek için iki kişi arasındaki sözlü bir iletişim süreci olan görüşme aynı zamanda belirli bir araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi sağlayan oldukça esnek bir araştırma aracıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s. 158). Belirlenen örneklem grubuna araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sabit seçenekli cevaplamayı ve ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s. 159). Geniş bir literatür taraması yapılarak ve açık uçlu olarak alandaki uzman kişilerden de yardım alınarak araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu 13 sorudan 8 soruya indirilerek oluşturulmuştur. Sorular uygun bir ortamda araştırmacı tarafından katılımcılara

yöneltirilmiştir. Yapılan görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kaydına alınmıştır. Toplam 8 katılımcıyla yapılan görüşmelerin en kısısı 7 dakika 30 saniye sürerken en uzun görüşme 59 dakika 54 saniye sürmüştür. Yapılan görüşmeler yazıya aktarıldıktan sonra katılımcılara harf olarak A'dan H'ye kadar kod verilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada içerik analiz yöntemiyle veriler çözümlenmiştir. İçerik analizinde amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmak olup veriler içerik analizinde derin bir işleme tabi tutularak açıklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 242). Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler derinlemesine bir incelemeye tabi tutulup anlamlı görülen bölümlere isim verilerek kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Daha sonra temalar araştırma soruları altında organize edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların görüşleri daha iyi yansıtılabilmek amacıyla bulgular bölümüne aktarılırken sık sık doğrudan alıntılar kullanılmıştır.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda önemli ölçütler olan geçerlik ve güvenirlik kavramları nitel araştırmalarda farklı kavramlarla anılmaktadır. Bu çerçevede;

“İç geçerlik” yerine “inandırıcılık”

“Dış geçerlik” yerine “aktarılabirlik”

“İç güvenirlik” yerine “tutarlık”

“Dış güvenirlik” yerine “teyit edilebilirlik” kavramları kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 277).

Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğinin sağlanabilmesi için;

İlgili alan yazını geniş bir şekilde taranmıştır. Alan yazını tarandıktan sonra araştırmacı tarafından ilk etapta 13 adet soru belirlenmiştir. Araştırmanın inandırıcılığı için belirlenen sorular uzman görüşüne sunulurken iki alan içi ve iki alan dışı uzmandan soruların araştırmanın amacına uygunluğu konusunda ve aynı zamanda nitel bir araştırmaya uygun

olup olmadığı konusunda fikir alınmıştır. Alınan fikirler doğrultusunda sorular revize edilmiştir. Daha sonra bir idari menajer ve bir kulüp müdürü ile ön görüşme yapılarak sorular uygulanmış ve uygulama sonucunda bazı soruların aynı cevaba çıktığı gerekçesiyle soru sayısı 8'e indirilerek görüşme formu nihai biçimine kavuşmuştur. Araştırmanın tutarlılığı açısından tüm görüşmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilip araştırma safhasında ise katılımcılara araştırmanın amacı açık bir şekilde ifade edilerek katılımcılardan randevu istenmiştir. Belirlenen gün ve saatte katılımcılarla uygun bir ortamda bir araya gelinmiş ve katılımcılara araştırmanın gizliliği konusunda güvence verilip, kendilerinden izin alınarak yapılan görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Daha sonra alınan ses kayıtları metin haline dönüştürülerek toplanan veriler araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir. Ayrıca veri kaybının önlenmesi için ses kayıtları tekrar dinlenerek kontrol edilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliği açısından ise doğrudan alıntılar kullanılarak yapılan görüşmeler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Son olarak araştırmanın teyit edilebilirliği için teyit incelemesi kullanılmıştır. Bu incelemede amaç araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit mekanizmasını çalıştırıp çalıştırmadığına bakmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 283). Bu amaçla dışarıdan bir uzman araştırmanın ham verilerine göre tekrar bir analiz yapmış ve ulaşılan sonuçların toplanan verilere göre teyit edilip edilmediğine dair bir değerlendirme yapmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen veriler katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar verilerek değerlendirmeleri yapılmıştır.

Çizelge 4.1. Sportif direktörde olması gereken kişisel özelliklere yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Futbol Bilgisi	f=6	“...saha içiyle ilgili bir şeyleri de bilmeniz gerekiyor.” (B) “... futboldan çok iyi anlaması gerekiyor.” (D) “... iyi bir futbol eğitiminin olması gerekir.” (E)
Yabancı Dil	f=6	“Tabii ki yabancı dilinin...” (A) “... dil öğrenmek zorundasınız.” (B) “Tabi dünyayla iletişim kurabilmek için yabancı dil bilgisi çok önemli.” (C)
İletişim	f=5	“... iletişim becerileri burada çok önemli.” (C) “İkna edici olmalıdır.” (H)
Araştırmacı	f=3	“Yenilikleri takip ediyor olması lazım.” (A) “Ve de devamlı araştırıp kendini geliştirip...” (C)
İşletme Bilgisi ve Vizyon	f=3	“İşin bütçe kısmından, maliyet kısmından, gelir-gider kısmından anlıyor olmaları, gelir getirici projeler yürütebiliyor veya geliştirebiliyor olmaları...” (A) “Futbolun bütçesini de yönettiği için az çok merchandising bilmesi gerekiyor.” (E)
Eğitimli	f=2	“...futbolun yanında bir yabancı dili veya akademik kariyerinin olması gerekir.” (E)
Psikolojik Güç	f=2	“Ve bir de demir gibi sınırlara sahip olman gerekiyor...” (B) “Sportif direktör kararlı olmalıdır. Etrafında baskılara boyun eğmemelidir.” (H)
Sorumluluk Sahibi	f=2	“...sorumluluk sahibi olması gerekiyor.” (F)

Çizelge 4.1’de katılımcıların verdiği cevaplarda sportif direktörlerde olması gereken kişisel özellikler arasında futbol bilgisinin iyi olması, yabancı dil biliyor olması ve iletişim becerilerine sahip olması gibi cevapların üst sıralarda olduğu görülmektedir. Ayrıca bir sportif direktörün işletme bilgisi ve vizyonuna sahip olması, araştırmacı olması gibi özellikler de önemli özellikler olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan bu yöneticilerin eğitimli ve psikolojik açıdan güçlü kişiler olması gerektiği de cevapların bir kısmında belirtilmiştir.

Çizelge 4.2. Sportif direktörlerin kulüpteki sorumluluklarına yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Transfer Görüşmeleri	f=5	“Transfer pazarlıklarına girme, zaman zaman diğer kulüplerle görüşme konularında da bana verilen görevleri yerine getiriyorum.” (A) “...futbolcu alım satımından sorumluyum.” (D) “Transfer görüşmelerini yürütürüm.” (H)
Birimlerin Koordinasyonu	f=3	“...futbol okulları birimi, analiz birimi tüm bunların koordinasyonundan sorumlu sportif koordinatörüm aslında.” (A) “...bunların koordine olması için benim bazı şeyleri yapmam gerekiyor.” (B) “...birimleriyle koordinasyon halindedir.” (H)
Talimatları Uygulama	f=3	“...regülasyonlar çerçevesinde Türk oyuncu bulundurma zorunluluğu ve genç oyuncu bulundurma zorunluluğu gibi şeylerin takibini de ben sağlıyorum.” (A) “...tabii ki bunun içinde kulüp lisanslama da var.” (C)
Medya İletişim	f=3	“...basınla iletişim...” (B) “Medya ile iletişim benim sorumluluğumda...” (C) “...medyayla iletişim...” (H)
İdari İşler	f=2	“İdari departman benim sorumluluğumda.” (E) “...idari departmanlar...” (H)
Bütçe Yönetimi	f=2	“...verilen bütçeyi iyi bir şekilde yönetmek...” (F) “Kulübün belirlediği oyuncu maaş ve teknik heyet maaş bütçelerine göre en iyi seçimleri yapmak...” (H)
Tesis Yönetimi	f=2	“...stadyum ve tesisler...” (H)

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi katılımcıların verdiği cevapların büyük bir çoğunluğunda sportif direktörlerin sorumlulukları arasında transfer görüşmelerinin başı çektiği gözükmemektedir. Yönetim, teknik heyet, altyapı, oyuncu izleme gibi ayrı birimlerin koordinasyonunu sağlamak da sportif direktörlerin sorumlulukları arasında önemli bir yer kaplamaktadır. Aynı zamanda FIFA, UEFA ve Türkiye Futbol Federasyonu’nun ortaya koyduğu Finansal Fair Play, kulüp lisanslama kriterleri ve buna benzer talimatları uygulama konusunda da sportif direktörlerin sorumluluk üstlendiği söylenebilir. Basın ile iletişim ve kulübün idari işlerini yürütmek gibi sorumlulukların da yine verilen cevapların kayda değer kısmını kapladığı görülmektedir. Bunları yanı sıra stadyum ve tesislerin yönetimi ve kulübün belirlediği oyuncu maaş ve teknik ekip maaş bütçelerini yönetmek de cevapların bir kısmını oluşturmuştur

Çizelge 4.3. Sportif direktörlere bağlı olan departmanlara yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Scout Ekibi	f=7	‘‘Scout ekibimiz var oradan rapor geliyor.’’ (B) ‘‘...scouting departmanı bana bağlı.’’ (C) ‘‘Bağlı departmanlar scout ekibi...’’ (E)
Futbol Altyapı	f=4	‘‘...futbol altyapı ve grassroots birimi, futbol okulları birimi...’’ (A) ‘‘Bağlı departmanlar altyapı...’’ (E)
Ulaşım Birimi	f=4	‘‘...seyahat ekibi...’’ (B) ‘‘Bunun içinde seyahat konaklama var...’’ (C) ‘‘...takım deplasmana nasıl gidecek ne yiyecek ne içecek bütün bunların organizasyonunu sağlıyorum.’’ (D)
Sağlık Ekibi	f=2	‘‘...sağlık ekibi...’’ (B) ‘‘Departmanlar sağlık...’’ (H)
Malzeme Ekibi	f=2	‘‘Bunun dışında malzeme ekipman birimi...’’ (B) ‘‘...malzeme birimi...’’ (H)
Tercüman Ekibi	f=1	‘‘...bununla beraber A takımla iletişimi sağlayacak tercüman arkadaşlar...’’ (B)

Çizelge 4.3’te katılımcılara bağlı olan departmanlar sorulduğunda verilen cevapların içinde büyük bir kısmın oyuncu izlemeden sorumlu olan scout ekibinin kendilerine bağlı olduğunun söylendiği görülmektedir. Futbol takımlarının geleceği olan futbol altyapı departmanları da birçok kişi tarafından cevap olarak verilmiştir. Bunun yanı sıra seyahat, konaklama gibi işlerden sorumlu olan ulaşım biriminin de sportif direktörlere bağlı departmanlar arasında sayıldığını görmekteyiz. Ayrıca futboldaki oluşabilecek sakatlıklarda büyük önem taşıyan sağlık ekibi; forma, şort, krampon ve buna benzer malzemeleri hazırlayan malzeme birimi, yabancı futbolcu ve teknik heyet elemanlarıyla iletişimi sağlama görevi olan tercüman ekibi de departmanlar arasında sayılmıştır.

Çizelge 4.4. Sportif direktörlerin antrenör seçerken dikkat ettiği özelliklere yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Kulüp Geleneği	f=4	‘...en çok kararımı etkileyecek olan şey kulübümün DNA’sı.’ (B) ‘Antrenör seçerken dikkat edilen ana unsur seçilen antrenörün kulübün vizyon ve misyonuna hizmet edebilecek bir eğitmen olmasıdır.’ (H)
Karakter	f=2	‘...uygun kişiliğe sahip bir teknik direktör bakarsın ki...’ (G)
Çalışkanlık	f=2	‘...maksimum eforu sarf etmelidir.’ (H)
Deneyim	f=1	‘...ilk önce oturup bir CV’sine bakıyorum.’ (A)

Çizelge 4.4’te görüldüğü gibi sportif direktörlerin bir antrenörde aradığı en önemli özellik olarak antrenörün kulüp geleneklerine bağlı olması gerektiği cevabı yaygın olarak verilmiştir. Her kulübün kendine göre geçmişi, taraftar profili ve benimsediği bir oyun stili olduğunu varsaydığımızda bu cevabın neden yaygın olarak verildiği anlaşılabacaktır. Ayrıca kişisel özellik olarak sınıflandırabileceğimiz karakter ve çalışkanlık gibi özellikler de yine aranan özellikler arasında sayılmıştır. Son olarak bir antrenörün deneyimi de antrenör seçerken dikkat edilen özellikler olarak göze çarpmaktadır.

Çizelge 4.5. Sportif direktörlerin futbolcu seçerken dikkat ettiği özelliklere yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Karakter	f=5	“Aynı zamanda karakter özelliklerine de bakıyoruz tabii ki.” (B) “Kişisel özellik olarak ise biz oyuncunun önceden beraber oynadığı oyuncuyla beraber çalıştığı hocayla iletişime geçip bunlardan oyuncu hakkında bilgi elde ederiz.” (C) “...tabii ki sonra karakter...” (E)
Uyum	f=2	“Burada en önemli şey oyuncunun takımın sistemine, hocanın felsefesine uyması.” (C) “...uyum.” (E)
Maliyet	f=2	“...pahalı bizim bütçemizin yukarısında, aşağı çek vs. futbol şube sorumlumuzla birlikte bu operasyonu yürütürüm.” (D) “Mali açıdan kulübün bütçe sınırları içinde kalmalıdır.” (H)
Son Performans	f=2	“...istatistikleri çok iyi olan bir oyuncu son yılında kilo almış veya hiç top oynamamış olabilir.” (A)
Sakatlık	f=2	“Geçirdiği sakatlıklara bakıyoruz.” (A)
Kulüp Geleneği	f=2	“...sporunun kulübün vizyon ve misyonuna hizmet edebilmesi yanında kulübün saha içi ve saha dışı felsefesine uyum sağlamasıdır.” (H)

Çizelge 4.5’te belirtildiği gibi katılımcıların büyük bir kısmının futbolcu seçerken aranan en önemli özellik olarak kişisel bir özellik olan karakterin önemli bir kistas olduğunu belirttiği gözlemlenmiştir. Takım huzurunu bozmamak için takım içinde problem yaratan oyuncu istenmediği ve bunun için oyuncunun önceki kulüplerinden karakteri hakkında bilgi alındığı ifadelerde belirtilmiştir. Ayrıca futbolcunun son sene gösterdiği performansın belirleyici olduğu, geçmişe dönük ilerideki performansını etkileyebilecek önemli bir sakatlığının olup olmadığının araştırıldığı belirtilmiştir. Alınacak futbolcunun kulübün DNA’sıyla, takımın sistemiyle ve takımdaki genel oyuncu profilleriyle kişisel olarak uyumlu olması gerektiği de verilen kulüp geleneği ve uyum cevaplarıyla göz önüne koyulmuştur. Bunların yanı sıra endüstrileşen futbol sektöründe maliyetler de büyük önem arz ettiğinden mümkün olduğunca uygun maliyetli futbolcular seçildiği belirtilmiştir.

Çizelge 4.6. Sportif direktörlerin astları motive etme yöntemlerine yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Maddi Yöntemler	f=4	“...tabii ki maddi olarak da bir motivasyon yöntemimiz var.” (A) “... başarıya göre onları ödüllendirmek.” (C) “Astları motive etmek sadece parayla pulla olmasa da iyi ücret almaları gerekiyor.” (E) “...maddi yöntemler yani prim almayan aşağıda çalışanlara takıma verdiği bir prim dağıtılabilir.” (F)
Hedef Gösterme	f=2	“Onlara hep böyle bir havuç göstermek, bir hedef göstermek...” (C) “Astlara niçin ve neye karşı mücadele ettiğimizi anlatırsak onlarda yaptıkları işten daha fazla zevk alır ve yaptıkları işleri bir yaşam biçimi olarak görmeye başlarlar.” (H)
Sorumluluk Verme	f=2	“...sorumluluk vermekten kaçınmamak.” (C) “...sorumluluk vermen lazım.” (F)
İkna Kabiliyeti	f=2	“...ikna kabiliyeti ile doğru orantılı.” (C)
Şeffaflık	f=1	“...motive etmek için şeffaflık yolu izliyorum.” (A)
Dürüstlük	f=1	“Benim astlarımı motive etmek için kullandığım yöntem doğru bilgiyi onlarla paylaşmak.” (B)

Çizelge 4.6’da görüldüğü gibi katılımcılara sorulan astları motive etme yöntemleri arasında maddi yöntemler başlıca yöntem olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra astlara sorumluluk vererek kendini değerli hissettirmek, ikna kabiliyeti ve hedef göstererek onların hedeflerine ulaştıkları zaman neler olacağını onlara anlatmak motivasyon yöntemleri olarak sayılmıştır. Ayrıca astlara karşı şeffaf ve dürüst olmak da motivasyon yöntemleri olarak belirtilmiştir.

Çizelge 4.7. Yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumlu tutumlarına yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Uyum	f=2	“Dediğim gibi burası bir aile ortamı o yüzden gerçekten çok iyi bir ilişkimiz var yöneticilerle.” (C) “Şu anda çalıştığım yönetimle ve futbol şube sorumlumuz ile birlikte gayet uyum içinde çalışıyoruz.” (D)
Kurumsallık	f=2	“Başkanımız futbolu bilen kişilere emanet etmek istiyor.” (E) “Benim bulunduğum organizasyonda ise profesyonellere daha fazla değer verilip fikirleri alındığı için organizasyon günden güne daha fazla gelişmektedir.” (H)
Güven	f=1	“Yönetimimiz futbolun teknik açıdan en alt tabakasından en üst tabakasına kadar çalışmış bir kişiyi içlerine alarak bir değer verdiklerini gösterdiler.” (A)

Çizelge 4.7’de gösterildiği gibi yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumlu tutumlarıyla ilgili en çok frekans sahip olan cevap uyum ekinde gözükmektedir. Bu cevabı veren katılımcıların yöneticilerinin, ekip ruhuna önem veren kişiler olması ve kulüpteki aile ortamına önem veren kişiler olmaları bu cevabın içeriğini oluşturan en önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kurumsallığa önem vermeleri de katılımcılara karşı davranışlarını etkilemektedir. Kurumsal yönetimlerde yöneticilerin işi bilene emanet etmek istemeleri sportif direktörlere karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra güven cevabı da verilen cevaplar arasında yer almıştır.

Çizelge 4.8. Yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumsuz tutumlarına yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Sorumluluk Vermeme	f=2	“...Türkiye’de tamamen her şey bütçesiyle takımıyla bir kişiye verilmez. Sonuçta yönetim ve başkanlar karar verir.” (F)
Başarısızlıkta Öne Sürülme	f=2	“...üsttekiler pek bir sorumluluk üstlenmezler her şey sportif direktörün üstüne kalır.” (G)
Başarıyı Paylaşamama	f=2	“Türkiye’de başarı paylaşamaz o yüzden başarı olan yerde genellikle ayrılıklar olur.” (G)
Amatör Yönetim	f=1	“...teorik tarafı hiç kimse geliştirmek istemiyor kimse alıp bir kitap okumuyor, bu konuyla alakalı yazılmış bir akademik çalışmayı alıp okumuyor.” (B)
Liyakatsizlik	f=1	“...genellikle seçilen başkanların getirdiği bu konudaki insanlar ya mahalle arkadaşıdır ya şoförüdür ya bir akrabasıdır yahut güvенеceği bir kişidir halbuki esame listesi bile doldurmayı bilmez.” (G)

Çizelge 4.8’de gösterildiği gibi yöneticilerin sportif direktörlere karşı olumsuz tutumlarıyla ilgili verilen cevaplara bakıldığında yöneticilerin sportif direktörlere sormadan karar almaları sorumluluk vermeme olarak cevaplarda yer almaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin başarı durumunda başarıyı hemen üstlenmeleri fakat sportif direktörleri en ufak bir başarısızlık durumunda taraftarın önüne atmaları, sportif direktörlere bir nevi başarısızlıklara karşı bir kalkan görevi üstlendirilmeleri başarısızlık durumunda öne sürme ve başarının paylaşılabilmesi başlıkları altında cevaplarda yer almıştır. Ayrıca kulüp yöneticilerinin bilimselliğe önem vermeden kulüpleri amatörce yönetmeleri ve işleri hak etmeyen kişilere vererek liyakati hiçe saymalarını da verilen cevaplar arasında göze çarpan detaylar olarak söyleyebiliriz.

Çizelge 4.9. Sportif direktörlük modellerinin Türkiye’ye uygunluğuna yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Yetki	f=5	“Türkiye’de ben biraz zor görüyorum, sportif direktörlüğü hani bir kişi olacak bütün kararları o alacak.” (C) “Dünyadaki sportif direktörlük çok farklı. Kulüplerin sahipleri eğer işten anlamıyorlarsa bu işten anlayan futbol akıllarına kulübü emanet ediyorlar.” (D)
Kurumsallaşma	f=5	“...insanlar kulüplere verdiği zararları ödemek zorunda kalmadığı sürece böyle bir mecburiyet olmadığı sürece sportif direktörün de pek bir anlamı kalmaz.” (B) “Tabi dernekler kanununda her an yeni bir seçim olabiliyor, yönetim değişebiliyor. Yönetim değişince hocayı değiştiriyor ve uzun vadede bir sürdürülebilirlik olmuyor maalesef.” (C)
Tanımsızlık	f=4	“Türkiye’de sportif direktörlük kavramı tam olarak oturmuş bir kavram değil.” (C) “Sportif direktörlük kavramı Türkiye’de yoktur.” (G)
Profesyonelleşme	f=2	“Avrupa’da sportif direktörler de futbolcular gibi kulüpten kulübe transfer olabiliyor.” (D) “Avrupa’da kulüpler profesyonel akıllar tarafından yönetiliyor.” (E)
Sonuç Odaklılık	f=1	“Türkiye’de herkes şampiyonluk gelmediği zaman almış olduğu kararlardan vazgeçip tekrar eski haline dönüyor. Sonra direktörlük mevkii kalkıyor ortadan. Bunu yapmamamız lazım.” (E)

Çizelge 4.9’da görüldüğü gibi dünyadaki sportif direktörlük modellerinin Türkiye’ye uygunluğu sorusuna verilen cevapların hepsinde bu modellerin Türkiye’ye uygun olmayacağı cevabı verilmiştir. Nedenlerine geldiğimizde ise katılımcıların büyük bir kısmının cevaplarında belirttiği Türkiye’deki yöneticilerin sportif direktörlere yetki vermek istememesi ve Türkiye’deki kulüplerin birçoğunun kurumsal yapıdan uzak olmalarının bu duruma neden olan faktörler olarak başı çektiği gözükmemektedir. Onlardan sonra en çok gelen cevap olan tanımsızlık ise Türkiye’de sportif direktörlük kavramının henüz tam oturmadığı, bir tanımının olmadığını ve bu yüzden de dünyadaki modellerin Türkiye’ye şu an uygun olmadığı anlamını içermektedir. Ayrıca Türkiye’de sportif direktörlüğün henüz bir profesyonel zemine oturmaması, şimdiye kadar yapılan sportif direktör denemelerinde sonuç odaklı olunduğu için başarısızlık durumunda sabredilmeden sportif direktörlerin görevine son verilmesi ve futbolda söz sahibi olan kişilerin tutarsız davranışlarda bulunuyor olmaları dünyada uygulanan sportif direktörlük modellerinin Türkiye’ye uygun olmamasının sebepleri arasında gösterilmiştir

Çizelge 4.10. Türkiye’de sportif direktörlük yapmanın zorluklarına yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Dernek Statüsü	f=3	‘‘...seçilmiş kongre ile gelen bir yapı var.’’ (D) ‘‘Türkiye’de dernekler kanunundan dolayı kimse geçmişten mesul değildir.’’ (G)
Başarısızlıkta Öne Sürülme	f=3	‘‘Başarısızlıklarda etrafta çok hesap verecek kimse bulamazsınız.’’ (G)
Talimatlar	f=3	‘‘Kulüplere tescil verirken talimatlara sportif direktörler de eklenirse zorluklar aşılabılır.’’ (F) ‘‘...hani sportif direktörlük tam oturmuş bir sistem olmadığı için sizden ne beklenildiği tam olarak bilinmiyor, yetki ve sorumluluklarınız tam olarak oturmuş olmuyor.’’ (C)
Güvensizlik	f=3	‘‘...sportif direktör transferden cebine para indiren kişi olarak görülüyor.’’ (A) ‘‘...karar verme mekanizmasında sana yer vermemeye çalışmak...’’ (B)
Eğitimsizlik	f=3	‘‘Türkiye’de bence okuma alışkanlığının olmaması insanların hayatın her alanında olduğu gibi spor yöneticiliği alanında da çok büyük bir engel...’’ (B) ‘‘...ülkemizde spor ve eğitimin entegre olmaması sebebiyle sportif direktörlük için doğru bireyler yetişmemektedir.’’ (H)
Kurumsallaşma	f=2	‘‘Türkiye’de futbolun içinden gelmiş kişilerin yönetmediği için ve kurumsallığa geçilemediği için zorluklar oluyor...’’ (E)
Olumsuz Tecrübeler	f=2	‘‘...sportif direktör, teknik direktörü yiyip onun yerine teknik direktör olan kişi olarak algılandığı için...’’ (A) ‘‘...geçmişte bir sürü kişi gördük sportif direktör oldu sonra iki ay sonra teknik direktör oldu sonra bir daha sportif direktörlüğe döndü.’’ (C)

Çizelge 4.10’da görüldüğü gibi Türkiye’de sportif direktörlük yapmanın zorlukları arasında kulüplerin dernek statüsünde yönetiliyor olmalarının sportif direktörlere zorluk çıkardığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Yine sportif direktörlerin başarısızlık durumunda kalkan olarak görülmeleri, taraftar ve basının önüne atılan ilk kişiler olmaları da cevaplar arasında önemli bir yer kaplamaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu’nun kulüplere lisans verirken talimatlara sportif direktörleri eklememeleri ve yöneticilerin sportif direktörlere karşı güven duymamaları, sportif direktörlerin iyi bir eğitim verilerek yetiştirilmemesi de önemli zorluklar olarak gösterilmiştir. Bazı katılımcıların kurumsallaşma cevabı verdiği görülürken Türkiye’de bundan önceki senelerde sportif direktörlerin olumsuz tecrübeleri de onlar hakkında kötü bir algıya sebep olmaktadır.

Çizelge 4.11. Türkiye’de sportif direktörlerin geleceği hakkındaki görüşlere yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Talimatlar	f=2	“Federasyon zorunlu bir kadro haline getirirse ve kulüplere dayatıp yetkilendirirse geleceği olur.”(G)
Yerel Tanımlama	f=2	“Belki Türk versiyonu bir sportif direktörlük modeli işe yarayabilir.” (B) “...doğru bir tabana oturtulup ilerlenmesi şart.” (C)
İsim Değişikliği	f=1	“İlk olarak olumsuz algılardan dolayı sportif direktörlük isminin değişmesi gerek.”(A)
Kulüp Yapılar	f=1	“Geleceği hakkında ne düşündüğüm ise Türkiye’deki kulüp yapılarının gelecekte değişip değişmeyeceğine bağlı.” (D)
Zaman	f=1	“...belki yeni nesille birlikte iyice oturabilir ama Türkiye’de maalesef biraz zamana ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum ben.” (E)

Çizelge 4.11’de sportif direktörlüğün Türkiye’deki geleceği hakkında düşünceleri incelendiğinde katılımcılar birtakım şartlar gerçekleşirse olumlu bakılabileceğini söylemişlerdir. Bu şartların en başında sportif direktörlüğün Türkiye Futbol Federasyonu tarafından talimatlara eklenmesi durumunda geleceğinin olumlu olacağı görüşü göze çarpmaktadır. Diğer cevaplar ise sportif direktörlerin olumsuz algılara sahip olmasından dolayı isim değişikliğinin olması gerektiği, kulüp yapılarının değişmesi gerektiği şeklinde olmuştur. Yine Türkiye’ye uygun bir versiyon bulunup, doğru bir tabana oturulup o şekilde sportif direktörlüğün gündeme gelip ilerlenmesi gerektiği ve zamanla yeni neslin bu sportif direktörlük müessesesini ilerleteceği görüşleri de cevaplar arasında yerini almıştır.

Çizelge 4.12. Sportif direktörlük sertifikası hakkındaki düşüncelere yönelik bulgular

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Talimatlar	f=4	‘‘...özellikle kulüp lisanslama talimatında yer bulmaları adına bir sertifika programı düzenlenmişti aslında.’’ (A) ‘‘...TFF iç yönetmeliğinde zorunlu hale getirileceği söylendi ama yarıda kaldı.’’ (F)
Gelir Amaçlı	f=3	‘‘...orası bana göre eğitim departmanı değil eğitim gelir departmanı, 10 bin lira yani sertifika satılıyor.’’ (F) ‘‘...sertifikayı ücreti mukabilinde herkes alabiliyor bu yüzden sıkıntılı bir durum bence.’’ (G)
Süreklilik	f=3	‘‘...uzun süre ara verildiği için üretimi durdurulmuş araba gibi değer kaybetti sonunda.’’ (B) ‘‘...devamı gelmeyen hiçbir şeyin kıymeti yok.’’ (C)
Yetersiz İçerik	f=3	‘‘TFF bir sertifika programı düzenledi ama çok kompakttı. Çok kısaydı yeterliliği tartışılır bir programdı aynı zamanda çok sınırlı tutuldu.’’ (B) ‘‘Program sportif direktörlük sertifika programı olarak adlandırılrsa da içerik olarak yurtdışındaki futbol yönetim sertifikası programlarına daha çok benzemektedir.’’ (H)
Katılım Ölçütü	f=2	‘‘Kursta yaşanan en büyük tartışma katılımcıların çok farklı profillerde olmalarıydı.’’ (A)

Çizelge 4.12’de görüldüğü gibi katılımcıların sportif direktörlük sertifikası hakkındaki görüşleri sorulduğunda katılımcıların büyük bir kısmının sportif direktörlüğün talimatlarda yer almadığı sürece sertifika programının bir anlamı olmadığını söylemişlerdir. Cevaplara bakıldığında katılımcıların bu soruyu Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen sertifika programını baz alarak cevapladıklarını görüyoruz. Bu sertifika programının katılımcıların bir kısmında eğitimden çok gelir amaçlı yapıldığı algısını oluşturduğu görülmüştür. Programın sonraki senelerde devamının gelmemesi de cevaplar arasında belirtilen bir diğer husustur. Programın içeriğinin sportif direktörlere yönelik olmadığı ve içeriğin genel anlamda yetersiz olduğu da birkaç katılımcı tarafından söylenmiştir. Sertifika programına katılım kriterlerinin basit ve dar olması da eleştirilen diğer bir konu olmuştur.

5. TARTIŞMA

“Futbol Sportif Direktörlerinin Çalışma Koşullarına İlişkin Düşünceleri” isimli araştırma için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun katılımcılara uygulanması sonucu bulgulara ulaşılmıştır. Bu bölümde ise elde edilen bulgular daha geniş bir biçimde değerlendirilecektir.

5.1. Katılımcıların Bir Sportif Direktörde Olması Gereken Kişisel Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sportif direktörlerde olması gereken kişisel özellikler arasında futbol bilgisinin iyi olması, yabancı dil biliyor olması ve etkili iletişim becerilerine sahip olması gibi cevapların üst sıralarda olduğu görülmektedir.

Bu soru kapsamında toplanan verilerde en üst sıralarda bulunan cevaplardan biri olan sportif direktörlerin futbol bilgisinin iyi olması faktörü en önemli cevaplardan biri olarak göze çarpmaktadır. Bu cevabın genel olarak verilmesinin önemli sebeplerinden biri sportif direktörün sadece idari tarafının değil aynı zamanda saha içi meselelerle ilgili de bilgisi olması gerektiğidir. Bir spor yöneticisinin görev yaptığı spor alanıyla ilgili bilgisinin olması gerekir. Spor yöneticilerinin işlerinde başarılı olabilmeleri için sporla ilgili problemleri bilip, analiz edebilmeleri sonrasında da çözüm üretebilmeleri çok önemlidir (Gündoğdu ve Sunay, 2006).

Spor alan bilgisi spor yöneticisinin alması gereken eğitimlerin başında gelmektedir. Bu eğitim spor yöneticisi olmak isteyen kişilere spor branşlarının kural, teknik ve taktikleri ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olma, sporla ilgili tesis, araç-gereç ve teknolojiyi bilme, sporla ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirme yapma gibi davranışları gösterir (Sunay, 1998). Bu şekilde eğitim alan yöneticiler alaylı olmasalar da görev yaptıkları alanla ilgili bilgi sahibi olabilirler. Bu da futbolu yani içinde bulunduğu oyunu da tanımasını ve yönetici kimliğinin dışında sportif kimliğinin de olmasını sağlar. Çünkü spor kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin görev yaptıkları alanda uzman olmaları işlerin sorunsuz ve verimli bir şekilde yürütülmesinde büyük önem taşır (Sunay, 2016: 171). Örneğin transfer dönemlerinde sizin takımınızın neye ihtiyacı olduğunu bilmek

ihtiyacınız olan futbolcunun özelliklerine hakim olmak, piyasadaki değerini bilip ona göre değerlendirebilmek kulübünüzün zarara uğramaması için önemlidir. Tüm bu sebeplerden dolayı futbol bilgisinin neden bu kadar sıklıkta cevap olarak verildiği anlaşılabılır.

Diğer bir taraftan aynı frekansta olan cevaplardan biri de yabancı dildir. Küreselleşen dünyada artık yabancı dil öğrenimi, çalışanlar için mutlaka olması gereken bir özellik haline gelirken sadece yöneticilerin değil, alt kademelerdeki çalışanların bile bir yabancı dile sahip olması, günümüzde önemli bir ihtiyaç olmuştur (Kaya ve Keskin, 2015). Günümüzde yabancı dil bilmenin artık neredeyse tüm sektörlerde yavaş yavaş zorunluluk haline gelmesi yazı olmayan bir kural olarak bilinmektedir. Özellikle spor yöneticilerinin kendilerini geliştirmek için alandaki akademik çalışmalara hakim olması gerektiğinden dünyadaki çalışmalardan haberdar olabilmeleri için yabancı dil bilmeleri oldukça önemlidir. Sunay ve Çaycı'nın (2008) yaptığı Farklı Futbol Ligi Kategorilerinde Yer Alan Ankara Takımlarının Spor Yöneticisi Niteliklerine İlişkin Görüşleri başlıklı çalışmasında da yüksek oranda ortaya konulan spor yöneticilerinin yabancı dil bilmelerinin gerekliliği bu çalışmada da sportif direktörde olması gereken özellikler arasında katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bir sportif direktörün transferlerden sorumlu olabileceği de göz önüne alındığında yabancı kulüplerle iyi bir bağlantı kurabilmesi, dünyayla iyi bir iletişim kurabilmesi gereklidir. Uluslararası bir yöneticide olması gereken yetkinliklerin içeriğinde adaptasyon, farklı kültürlere karşı duyarlılık, uluslararası ekipte çalışabilme ve uyum, yeni yabancı dil gibi yetkinlikler yer almaktadır (Harris ve Kumra'dan aktaran Özutku ve Algur, 2012). Burada da vurgulandığı üzere özellikle küreselleşen futbol sektöründe yabancı dil, bir sportif direktör için olmazsa olmaz kriterlerden biridir diyebiliriz. Bir lisan bir insan sözünün anlamından yola çıkarak yabancı dil öğrenen bir kişinin “başka kültür ve toplumların taşıdığı beceri, yetenek ve özellikleri kazanma çabasında olduğu” söylenebilir (Kaya ve Keskin, 2015). Bu sportif direktör için önemli bir çabadır. Çünkü kulüpleriyle bağlantı kuracağınız ülkelerin kültürleri ne kadar iyi bilinirse alınacak futbolcu hakkında da o kadar bilgiye sahip olunabilir ve pazarlıklarda işiniz kolaylaşabilir.

Yine verilen cevaplarda aynı frekansa sahip olan etkili iletişim de içinde ikna kabiliyeti, hitabet gibi özellikleri barındıran önemli bir unsur olarak katılımcılar tarafından sıklıkla ortaya konmuştur. Sunay'a (2016: 171) göre “örgütte belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisi iletişim becerisini oluşturduğundan dolayı personelle iletişim içinde olmak, onları anlamak her düzeyde yönetici için oldukça

önemlidir.” Bundan dolayı etkili bir iletişim her örgütte olduğu gibi spor kuruluşlarında da önemli bir unsurdur. Örneğin etkili iletişimi oluşturan unsurlardan biri olarak sayabileceğimiz ikna kabiliyetinin bir sportif direktörün özellikleri arasında olması işini oldukça kolaylaştıracaktır. Çünkü etrafında yöneticisinden futbolcusuna, taraftarına kadar kendisini baskılayan o kadar çok kişi olacak ki onları ikna kabiliyeti sayesinde idare edebilmesi mümkün olacaktır. Sunay ve Çaycı’nın (2008) yaptığı Farklı Futbol Ligi Kategorilerinde Yer Alan Ankara Takımlarının Spor Yöneticisi Niteliklerine İlişkin Görüşleri başlıklı çalışmada aynı yabancı dilde olduğu gibi iletişim kurabilme de çalışmaya katılan katılımcılar tarafından üstünde durulan bir başka nokta olmuştur. Yine spor yöneticileriyle ilgili yapılan bir başka çalışma olan Gündoğdu ve Sunay’ın (2006) yaptığı Spor Yöneticisinde Olması Gereken Nitelikler Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışmada da etkili iletişim katılımcıların üzerinde mutabık kaldığı önemli nitelikler arasında göze çarpmaktadır. Etkili iletişim sadece kulüp içindeki yönetici ve personeller ile olan iletişimlerde değil aynı zamanda sportif direktörlerin kulübü, kulüp dışında ulusal veya uluslararası alanda temsili için de önemli bir niteliktir. Eren, Kızar ve Yıldırım’a (2016) göre “kulübün markalaşmasının veya takım başarısının kulüp içerisinde etkili iletişim ağının sağlanmasıyla mümkün olacağı söylenebilir.” Spor kulüplerindeki yöneticiler için çok önemli bir nitelik olan etkili iletişimin önemi aslında bu cümleyle özetlenebilir.

Elde edilen bulgulara bir sportif direktörün işletme bilgisi ve vizyonuna sahip olması gerektiği sonucu da cevaplar arasında önemli yer kaplamıştır. Bulguların içeriğinde bir katılımcı bu niteliği “sportif direktörlerin işin bütçe kısmından, maliyet kısmından, gelir-gider kısmından anlıyor olmaları, gelir getirici projeler yürütebiliyor veya geliştirebiliyor olmaları gerekir” şeklinde açıklarken diğer bir katılımcı da “sportif direktör futbolun bütçesini de yönettiği için az çok merchandising bilmesi gerekiyor” şeklinde ifade etmiştir. Sportif direktörlere bütçe yönetimi sorumluluğu da yüklenildiği düşünülürse sportif direktörlerin işletme bilgisi ve vizyonunun önemli bir nitelik olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer verilen bir cevap ise sportif direktörlerin araştırmacı kişiler olması gerektiği cevabıdır. Sporda başarılı olunabilmesi için spor yöneticilerinin araştırmacı ve yenilikleri takip eden kişiler olmaları gerekir (Sunay ve Çaycı, 2008). Elde edilen bulguların içeriklerinde de katılımcılar sportif direktörlerin “devamlı araştırıp kendini geliştiren”, “yenilikleri takip eden”, “durmadan kendini yenileyen” kişiler olmaları gerektiğini

belirtmişlerdir. Sportif direktörlerin eğitimli kişiler olmaları gerektiği de araştırmadan elde edilen verilerden biridir. Sunay’a (2016: 173) göre yöneticiler işlem ve uygulamalarında daima kullanacakları için “yönetim, hukuk, maliye, iktisat ve mesleki alanda bilgili olmak” durumundadırlar. Buna paralel olarak araştırmaya katılan katılımcıların da verdikleri cevaplarda “sportif direktörlerin, futbolun yanı sıra birtakım eğitimleri de alması” ve “akademik kariyerlerinin olması” gerektiği şeklinde düşündüklerini söyleyebiliriz.

Araştırmada sportif direktörlerin “demir gibi sınırlara sahip olması” ve “baskılara boyun eğmeyen, kararlı” kişiler olması gerektiği belirtilirken bu cevaplar psikolojik güç başlığı altında birleştirilmiştir. Bu cevaplara paralel olarak Doğan ve Şahin (2011) de “çalışma yaşamında aniden ortaya çıkan ve ne olduğunu anlamadan başlayıp biten duygusal tepkileri anlamak, olumsuz sonuçlarını öngörmek, bunları kontrol edebilme yeteneği geliştirmek” gibi niteliklerin mutluluk ve başarı için oldukça önemli olduğunu söylemiştir. Sportif direktörlerin sorumluluk sahibi kişiler olmaları gerektiği de araştırmadan elde edilen bir başka veridir. Doğan ve Şahin’e (2011) göre “yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerin araştırılması, kaynakların en rasyonel ve bilimsel olarak kullanılması, çalışanların motivasyonlarının sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşma bakımından sorumluluk sahibi kişilerdir.”

Yöneticiler için önemli bir özellik olan sorumluluk sahibi olmak katılımcılar tarafından kısmen de olsa vurgulanan niteliklerden biridir. Sorumluluk sahibi olmayan kişilerin verdikleri sözleri zamanında yerine getirmeyen önceden ne yapacağı kestirilmeyen insanlar iken sorumluluk sahibi insanların daha vicdanlı ve inanılır kişiler olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu, 2002). Öte yandan Bulut ve Bakan’a (2005) göre “yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.” Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere sportif direktör de neticede spor kulüplerindeki önemli yöneticilerden biri olduğu için bu kişilerin sorumluluk sahibi kişiler olmaları gerektiği söylenebilir.

5.2. Katılımcıların Sportif Direktörün Sorumlulukları ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sorumluluklar arasında transfer görüşmeleri katılımcıların büyük bir kısmının cevapları arasında yer almıştır. Katılımcılar bu cevabın içeriği olarak “transfer pazarlıklarına girme, zaman zaman diğer kulüplerle görüşme konularında da bana verilen görevleri yerine getiriyorum”, “transferlerden sorumluyum”, transfer görüşmelerini yürütürüm” gibi cümleler kurarak en son noktada üslerine bağlı olsalar da transferlerden büyük ölçüde sorumlu olduklarını belirtmişlerdir. Transfer görüşmelerini yapan kişiler hiç kuşkusuz günün futbol şartlarını bilen futbol bilgisi olarak üst düzey kişiler olmanın yanı sıra ikna kabiliyeti gibi etkili iletişim becerileri de iyi derecede olan kişiler olmalıdır. Futbolda genelde bir sezonda iki dönem şeklinde yapılan transferler futbolcuların takım değiştirdiği ve doğru veya yanlış yapılmasına göre kulüplerin de geleceklerini belirleyen, büyük bir gelir kapısı olabileceği gibi bilinçsiz harcamalar sonucu kulüplerin mali ve idari anlamda çöküşünün başlangıcı da olabilir. Bu nedenle bu birimden sorumlu yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Katılımcıların sportif direktörlerin sorumluluklarıyla ilgili soruya verdiği cevaplardan biri de birimlerin koordinasyonunu sağlamak şeklinde olmuştur. Koordinasyon genel amaca ulaşmakta faaliyetleri uyumlaştıracak tarzda grup çalışmalarının bir sıra dahilinde düzenlenmesidir (Sezen’den aktaran Özer, 2014: 276). Katılımcıların bir kısmı da sportif direktörlerin altyapıdan A takıma, scouting ekibinden malzeme ekibine, sağlık ekibinden ulaşım birimine tüm birimlerin koordine bir şekilde çalışmasını sağlamakla yükümlü olduğunu söylemişlerdir. Diğer bir sorumluluk olarak talimatları uygulama başlığı altında FIFA, UEFA ve Türkiye Futbol Federasyonu’nun ortaya koyduğu Finansal Fair Play, kulüp lisanslama kriterleri ve buna benzer talimatları uygulama konusunda da sportif direktörlerin sorumluluk üstlendiği katılımcılar tarafından söylenmiştir. Katılımcılar cevapların içeriğinde “Türk oyuncu bulundurma zorunluluğu ve genç oyuncu bulundurma zorunluluğu gibi şeylerin takibini de ben sağlıyorum” ve “oyuncu ve teknik heyet lisanslarını hazırlıyorum” gibi cümleler kurmuşlardır. Medya ile iletişim de katılımcıların sportif direktörlerin sorumlulukları arasında gösterdikleri nitelikler arasındadır. Medya bireylerin yanı sıra toplumsal kurumların ve organizasyonların da bilgi, duygu ve davranışları üzerinde büyük oranda bir etkileme gücüne sahiptir (Arslan, 2004). Bu nedenle medya her türlü yönlendirmeye açık bir alan olduğu için medya iletişim sorumluluğu oldukça titizlikle yürütülmesi gereken bir sorumluluktur.

Sorumluluklar arasında kısmen de olsa tesis yönetimi ve bütçe yönetimi gibi sorumluluklar da yer almaktadır. Tesis yönetiminden stadyum, antrenman ve altyapı tesislerinin bakım ve onarımlarıyla birlikte yönetimi kastedilmektedir. Bütçe yönetiminin de içeriğinde “kulübün belirlediği oyuncu maaş ve teknik heyet maaş bütçelerine göre en iyi seçimleri yapmak” ve “verilen bütçeyi en iyi şekilde yönetmek” gibi cevaplar yer almaktadır. Sportif direktörlerin bu cevaplardan da anlaşılabilceği gibi işletme bilgisinden, işin gelir-gider kısmından ve mali tarafından anlayan kişiler olması gerekmektedir. Gök ve Balcı’ya (2012) göre “spor organizasyonlarının en önemli özelliği, daha önceden kesinleştirilen tarihler arasında ve belirlenen bir bütçe içerisinde zamana bağlı işlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yapılmasını gerektirmesidir.” Bu bağlamda kulüplerin bu planlamalarını yapma görevi katılımcıların bir kısmına göre sportif direktörlere verilmektedir.

5.3. Katılımcıların Sportif Direktöre Bağlı Olan Departmanlar ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre bağlı olan departmanlar ile ilgili verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun scout ekibi cevabı verdiklerini görmekteyiz. Scout ve scouting kelimeleri sözlük anlamı olarak ‘izci, avcı, keşif yapma, keşfe çıkma’ gibi kelimelere karşılık gelmekte olup scoutinge bir nevi izleyici antrenörlük diyebiliriz (Demirci, 2017). Gelişen teknoloji ile birlikte dünyanın çeşitli ülkelerindeki futbolcuları gözlemlemek daha da kolay hale gelirken hemen hemen tüm kulüpler bünyelerinde scout ekibi bulundurmaya başladılar. Katılımcılar da “scout ekibimiz var oradan bana rapor geliyor” ve “scouting departmanı bana bağlı” gibi cevaplar vererek scouting departmanının kendilerine bağlı olduğunu söylemişlerdir. Kulüp yapısına, sistemine en uygun oyuncuyu bulma görevi ve hedefi olan scout ekiplerinin kendilerine bağlı olduğunu söyleyen katılımcılar aslında kulübü başarıya götürecek futbolcuları seçme konusunda kendilerinin de bir anlamda söz sahibi olduklarını söylemektedirler.

Katılımcıların sportif direktörlere bağlı olan departmanlar konusunda verdiği cevaplardan bir diğeri de futbol altyapı departmanı olmuştur. Futbolda altyapı sorunu, Türkiye’de yıllardır konuşulan bir sorun olmakla beraber şu anki konumundan daha iyi yerlere gelmesi gerektiği futbol kamuoyu tarafından sıklıkla dile getirilen bir husustur. Futbolun ve kulüplerin geleceğini oluşturan futbol altyapı departmanının kendilerine bağlı olduğunu söyleyen katılımcılar “futbol altyapı, futbol grassroots, futbol okulları bana bağlı” ve

“görevlerim arasında akademideki antrenörleri tayin etmek de var” gibi ifadeler kullanmışlardır. Aslan, Akça ve Müniroğlu (2015), “Pahalı transferlerin neden olduğu ekonomik krizlerin çözümünde akılcı transfer politikalarının yanı sıra iyi organize olmuş, verimli bir şekilde işleyen altyapı sistemleri de oldukça etkili olabilmektedir.” şeklinde düşünmektedir. Bu düşünceden de yola çıkarak endüstrileşen futbolda kulüplerin ayakta kalabilmeleri için altyapılar oldukça önemlidir. Katılımcıların bir kısmının verdiği cevaplara bakılırsa sportif direktörlerin altyapı departmanlarından sorumlu olduğunu görmekle beraber ülkedeki futbolun geleceğinin bir anlamda onlara emanet edildiğini de söyleyebiliriz.

Katılımcıların verdiği cevaplardan biri de ulaşım biriminin sportif direktörlere bağlı olduğu yönündedir. Verdiklerin cevapların içeriğinde “takım deplasmana nasıl gidecek ne yiyecek ne içecek bütün bunların organizasyonunu sağlıyorum” ve “sorumluluklarım arasında seyahat konaklama da var” gibi cümlelerle ulaşım biriminin kendilerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Futbol takımları için sezon öncesi ve sezon ortası kamplar, sezon içindeki gidilen deplasmanlar düşünüldüğünde ulaşım departmanının çok önemli bir departman olduğunu ve katılımcıların verdikleri cevaplara bakarak bu departmanların sportif direktörlerin sorumluluğuna verildiğini söyleyebiliriz. Yine kısmen de olsa katılımcıların verdiği cevaplarda sağlık ekibinin de olduğunu görüyoruz. Futbolcuların başarılarının sürdürülebilir olması için sakatlıkların oluşmasının önüne geçilmesi ve oluşan sakatlıkların da tedavisinin uygun bir biçimde yapılması çok önemlidir (Şenel, 1999). Futbolun günümüzde geldiği noktada gittikçe artan maç temposu ve buna bağlı olarak artan antrenman temposu ile birlikte sakatlıklar daha da kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle futbol takımlarındaki sağlık ekipleri bu sakatlıklar için tedbir alınması ve oluşan sakatlıkların en kısa sürede risksiz bir biçimde tedavi edilmesi yönünden önemli departmanlardan biridir. Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplardan kısmen de olsa bu departmanın sportif direktörlere bağlı olduğunu görüyoruz. Bu nedenle idari ve sportif özelliklerinin yanı sıra az da olsa bir sportif direktörün bu konularda da bilgisi olmalıdır sonucunu çıkarabiliriz. Son olarak futbol takımlarının ekipmanlarından sorumlu malzeme ekibi ve takımın yabancı personelleriyle iletişimi için çok önemli rolleri olan tercümanlardan oluşan tercüman ekibi de sportif direktöre bağlı olan departmanlar arasında belirtildiğini görmekteyiz.

5.4. Katılımcıların Sportif Direktörlerin Antrenör Seçerken Dikkat Ettiği Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre antrenörlerin kulüp geleneğine bağlı kişiler olması gerektiği cevabı en çok verilen cevap olmuştur. Katılımcılar bu cevaplarda “her kulübün bir ruhu, bir yaşantı, bir davranış biçimi var olduğundan personellerin de bunlara uygun olması gerekir” ve “kulübümün kim olduğu ile çalışacağım hocanın kim olduğu doğru orantılı” gibi ifadeler kullanmışlardır. Güçlü’ye (2003) göre “Bütün örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültüre sahiptirler.” Kulüplerin yaşayan birer organizma olarak varsayıldığı düşünüldüğünde her kulübün bir DNA’sı, kendi içinde kendine göre geçmiş, taraftar profili ve benimsediği bir oyun stili olduğunu varsayarsak bu cevabın neden yaygın olarak verildiği de anlaşılacaktır. Katılımcıların verdiği bu cevapla doğru orantılı olarak yetki verildiği takdirde sportif direktörlerin de kulübün kimyasına uyumlu antrenörlerin futbol takımının başına gelmesinin kulübün geleceği açısından sağlıklı olduğunu düşünerek riske girmemek için bu tür antrenörleri seçmeleri kuvvetle muhtemeldir. Kulüp geleneğinden sonra verilen en çok cevaplar karakter ve çalışkanlık olarak gözükmektedir. Karakter her iş alanında olması gereken bir özellik olduğu gibi futbolla ilgili personellerde de aranan özelliklerdendir. Özdevecioğlu (2002) “Karakter insanların doğuştan getirdiği ve zamanla değişmeyen özelliklerden oluşmaktadır” şeklinde karakteri tanımlamıştır. Bu nedenle karakter bir anlamda bir insandan gelecekte neler bekleyebileceğiniz konusunda da bizlere fikir veren bir özelliktir. Katılımcıların bir kısmı kulüplerin ilerideki durumlarını öngörebilmesini bir nebze kolaylaştıracağını düşündükleri için antrenörlerdeki karakter özelliklerine önem vermektedirler. Aynı zamanda bazı katılımcılar da antrenörlerin özgeçmişi, başarıya aç kişiler olması ve belirli bir oyun sisteminin olması gibi kriterlere göre de antrenörlerin değerlendirildiğini söylemişlerdir.

5.5. Katılımcıların Sportif Direktörlerin Futbolcu Seçerken Dikkat Ettiği Özellikler ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre karakter özelliklerinin diğer cevaplara oranla sıklıkla verilen bir cevap olduğunu söyleyebiliriz. Karakter cevabının, yine bu araştırma içindeki antrenör seçimi ile ilgili soruya da verilen cevaplar arasında olmasına karşın futbolcuların seçimi ile ilgili soruda daha da yüksek bir oranla cevap olarak verildiğini görüyoruz. Cevap içeriklerine bakıldığında “ilk olarak benim takımında problem yaşatan

hiçbir oyuncuyu sezon sonunda tutmam” ve “oyuncunun önceden beraber oynadığı oyuncuyla, beraber çalıştığı hocayla iletişime geçip bunlardan oyuncu hakkında bilgi elde ederiz” gibi ifadelerle katılımcılar karakter özelliklerinin önemini ifade etmektedirler. Bazı katılımcılar futbolcunun oynadığı son senesindeki son performansının da değerlendirme için önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Futbolda bazı dış faktörler futbolu etkilemektedir. Bunun sebebi aslında gitgide bir endüstri halini alan futbolda artık futbolcuların maçlarının yayınlanması ve futbolcuların tanınır hale gelmesinden kaynaklıdır (Horasan ve Keleş, 2017). Tanınır hale gelen futbolcular popülerlikle birlikte kulüplerin gözdeleeri haline gelebilirler. Fakat futbolcu ne kadar meşhur olursa olsun bir önceki sezonda ne yaptığı yani son performansı çok önemlidir. Çünkü sakatlık gibi fiziksel veya özel hayatı gibi sebepler futbolcunun performansını düşürebilen faktörlerdendir. Bu yüzden futbolcunun popülaritesinden çok gösterdiği en son performans katılımcıların verdiği cevaplar arasında yerini almıştır. Katılımcılar “istatistikleri çok iyi olan bir oyuncu son yılında kilo almış veya hiç top oynamamış olabilir” gibi ifadelerle de cevaplarını desteklemişlerdir. Sakatlık cevabı da verilmiştir ki bu bir futbolcu için çok önemlidir çünkü sakatlığın boyutuna göre futbolcuların kariyerleri bile riske girebilir. Bu yüzden kulüpler tabiri caizse bu konularda ince eleyip sık dokurken katılımcılar da kısmen bu konuya değinmişleridir.

Yine kulüp geleneği, uyum cevabı da katılımcıların verdiği cevaplar arasında yerini almıştır. Antrenörlük seçimi ile ilgili soruda da belirtildiği üzere kulübün geleneklerine uygun ve uyumlu futbolcular her zaman avantaj olacaktır. Katılımcıların verdiği bir diğer cevap da futbolcu seçerken futbolcuların maliyetinin uygun olmasına dikkat edildiği üzerinedir. Özellikle Bosman Kuralları ve televizyon yayıncılığı ile hızlı bir şekilde gelişim gösteren futbol sektörü parasal hacim olarak büyük miktarlara ulaşmıştır (Horasan ve Keleş, 2017). Büyüyen futbol sektöründe doğal olarak futbolcu maliyetleri de artmıştır. Kulüpler bir yandan kendilerine maksimum faydayı sağlayacak futbolcuları bulma peşindeyken bir yandan da bu futbolcuları olabilecek en uygun maliyetle transfer etme peşindedirler. Kulüplerin endüstrileşen futbol dünyasında var olabilmeleri için bu dengeyi iyi kurmaları şarttır. Horasan ve Keleş’e (2017) göre “Yapılacak olan değerlendirme ile kulüp yönetimi transfer edeceği futbolcunun değeri hakkında daha sağlıklı bir bilgi sahibi olup, bu sayede transferlerde aşırı fiyatlarından korunarak kulübün kârlılığını ve borçluluğunu daha iyi yönetebilmektedir” Futbolcunun gerçek değerinin iyi araştırılıp, eksi ve artı yönlerini ortaya koyarak uygun bir değerlendirme sonucu transferin gerçekleştirilmesi

kulüplerin zarar etmemeleri için çok önemli bir uygulamadır. Katılımcılar da verdikleri cevap içeriklerinde “alacağımız futbolcu mali açıdan kulübün sınırları içinde kalmalıdır” ve “bizim bütçemizin yukarısında futbolcu almayız” gibi ifadelerle bu konuya önem verildiğini belirtmişlerdir. Kurumsal bir yapı içinde sportif direktörlük gibi içeriğinde profesyonellerin bulunduğu bir müesseseyle bu uygulamalar daha düzenli ve kolay yapılacaktır.

5.6. Katılımcıların Astlarını Motive Etme Yöntemleri ile İlgili Değerlendirmeleri

Özer’e (2014: 317) göre “Organizasyonlarda verimliliği sağlamak veya verimsizliğin önüne geçebilmek için personelin güdülenmesi ve maddi manevi yönlerden teşvik edilmesi önemli bir husustur.” Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların astların motivasyonu için çeşitli yöntemler kullandıklarını ve bu motivasyon yöntemleri arasından maddi yöntemlerin en sık verilen cevap olduğunu görüyoruz. Endüstri haline gelen futbolda futbolcular, menajerler ve teknik ekipler çok yüksek ücretler kazanmaktadırlar. Fakat bu büyüyen futbol pastasından en az payı futbolun mutfağındaki görünmeyen kahramanlar diye tabir edebileceğimiz malzeme ekibi, sağlık ekibi ve bunun gibi birçok personeli barındıran ekipler almaktadır. Ön planda olan figürlere göre aldıkları ücretler arasında uçurum olan alt kademedeki personelleri de motive etmek bu nedenden dolayı kolay olmamaktadır. Yönetim bilimi üzerine birtakım teorik çalışmalar yapan Henri Fayol, ücretlendirmenin personeller için en iyi ödüllendirme yöntemi olduğundan bahsederken ödüllendirmenin hem kuruluş hem de personel için adil olması gerektiğini söylemiştir (Özer, 2013: 8). Katılımcılar da verdikleri cevapların içeriğinde “astları motive etmek sadece parayla pulla olmasa da iyi ücret almaları gerekiyor” ve “ tabii ki maddi olarak da bir motivasyon yöntemimiz var” gibi buna bezer ifadelerle maddi yöntemlerin astları motive etmek için önemli bir yöntem olduğunun altını çizmişlerdir.

Katılımcıların verdiği diğer bir cevap olan sorumluluk verme de astların kendilerini organizasyon için önemli hissetmesi açısından oldukça önemli bir faktördür. “Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahiptirler” (Eppler ve Sukowski’den aktaran İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Buradan da anlaşılabileceği gibi motivasyon personellerin kurumları için verimli çalışabilmesi için önemli bir etkidir. Katılımcılar “Türkiye’de insanlar gerçekten sorumluluk almayı çok seviyor ve sorumluluk vermek gerekiyor” ve

“sorumluluk vermekten kaçınmamak gerekiyor” gibi ifadeler kullanmışlardır. Yöneticiler astlarını cesaretlendirmeli, onlara görev vermekten kaçınmamalı ve onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalıdır (Bulut ve Bakan, 2005). Sorumluluk verilmesi sonucu kendilerine güven duyulduğunu hisseden personeller daha istekli çalışacaktır. Çetin, Giderler ve Güler (2017) “Çalışanların verimliliğini arttırmak, sorumluluk almalarını sağlamak, motivasyonlarını arttırmak liderliğin en önemli görevlerindendir.” ifadesiyle liderlerin en önemli görevlerinin çalışanların motivasyonunu arttırmak olduğunu vurgulamıştır.

Hedef gösterme de katılımcıların verdiği cevaplar arasında yer almaktadır. Katılımcılar “astlara niçin ve neye karşı mücadele ettiğimizi anlatırsak onlarda yaptıkları işten daha fazla zevk alır ve yaptıkları işleri bir yaşam biçimi olarak görmeye başlarlar” gibi ifadelerle astlara hedef göstermenin önemini belirtmişlerdir. Çalışanların içinde bulundukları örgütlerin geleceğe ilişkin amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları olduğu gibi amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir (Ensari'den aktaran İnce ve diğerleri, 2004). Personeller hangi amaç uğruna çalıştıklarını bilirlerse yaptıkları işe daha çok motive olacaklardır. İnce ve diğerlerine (2004) göre “Takım üyelerinin birlikte ortak amaçları etkin bir şekilde başarabilmeleri bu amaçların neler olduğunun açık bir şekilde belirlenmesi ile mümkündür.” Katılımcılar ayrıca verdikleri diğer cevaplarda ikna kabiliyeti, şeffaflık ve dürüstlük gibi unsurların da motivasyon için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

5.7. Katılımcıların Yöneticilerin Sportif Direktörlere Karşı Olumlu Tutumları ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre “Sportif direktör olarak yöneticilerinizin size karşı olan tutumuyla ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplardaki olumlu tutumlar incelendiğinde uyum faktörü öne çıkan unsur olmuştur. Katılımcılar verdikleri cevaplarda “burası bir aile ortamı o yüzden gerçekten çok iyi bir ilişkimiz var yöneticilerle” ve “şu anda çalıştığım yönetimle ve futbol şube sorumlumuz ile birlikte gayet uyum içinde çalışıyoruz” gibi ifadelerle yöneticileriyle uyum içinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Fayol birliğin güç olduğunu ve ekibin birliğin bozulmasının aynı zamanda yapılan işin de bozulmasına yol açabileceğini, yöneticilerin buna dikkat etmesi gerektiğini

söylemiştir (Özer, 2013: 11). Buradan da anlaşılabileceği gibi uyum örgütler için önemli bir faktördür.

Kurumsallaşmaya verilen önem katılımcıların cevaplarında belirttiği bir diğer husustur. Kısmen de olsa katılımcıların bazıları yöneticilerinin kurumsallaşmaya önem verdiklerini söylemişlerdir. Bu düşüncelerini “bulduğum organizasyonda profesyonellere daha fazla değer verilip fikirleri alındığı için organizasyon günden güne daha fazla gelişmektedir” ve “başkanımızın kurumsallığa olan inancı bize çok güven veriyor” gibi cümlelerle ifade etmişlerdir. Kurumsallığa önem veren kulüpler işleri ehline yani işi bilen profesyonellere emanet ederler. Profesyonelleşme ile ilgili dünyaya baktığımızda kulüplerin birçok başarı elde ettiğini görmekteyiz (Dağlı Ekmekçi ve İrmış, 2015). Kulüpler bu şekilde kurumsallığa önem verip profesyonellere yer verdiklerinde sportif direktörlerin kendilerine bu sektörde yer edinebilmelerinin önü de açılmış olacaktır. “Kurumsallığa önem veriliyor” cevabı kısmen değil de katılımcıların çoğunun cevapları arasında yer aldığına ülke futbolunda sportif direktörlerin etkinliğinden daha çok bahsedebiliriz.

5.8. Katılımcıların Yöneticilerin Sportif Direktörlere Karşı Olumsuz Tutumları ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre “Sportif direktör olarak yöneticilerinizin size karşı olan tutumuyla ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplardaki olumsuz tutumlar incelendiğinde katılımcıların sorumluluk vermeme, başarısızlık durumunda öne sürülme, başarının paylaşılabilmesi gibi dağınık cevaplar verdiğini görüyoruz. Katılımcılar arasından bazıları yöneticilerinin kendilerine sormadan karar verdiklerini ve kendilerine sorumluluk verilmediğini söylemişlerdir. “Bizim başkana sormadan hiçbir şeye karar verme yetkimiz yok” ve “sonuçta yönetim ve başkan karar verir” gibi cümlelerle bu durumu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde bazı katılımcılar da kötü durumlarda kendilerinin yöneticiler tarafından öne sürüldüklerini, medyanın ve taraftarın önüne atıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bazı katılımcılar başarının paylaşılmadığını ve başarıların sonunda bundan dolayı genelde ayrılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri diğer cevaplar ise kulüplerin amatörce yönetildiği ve liyakate önem verilmediği yönündedir. Verilen cevaplarda kulüplerin futbol hakkında yeterince bilgisi ve eğitimi olmayan kişiler tarafından amatörce yönetildiğini

söylenmiştir. Hobi olarak bu işi yapan ama asıl işi başka olan kişilerin spor kulüplerinin profesyonelce çalıştığı günümüzde yönetici olmaları mümkün gözükmemektedir (Dağlı Ekmekçi ve İrmiş, 2015). Yine diğer bir cevapta da kulüplerdeki yöneticilerin liyakate önem vermeden kişileri göreve getirdikleri söylenmiştir. Özer’e (2014, s. 290) göre liyakat, “kamu yönetiminde ayrımcılık ve kayıracılıktan bağımsız olarak yetenekli ve başarılı kişilerin seçilmesiyle ilgilenmektedir.” Cevaplarda yeteneksiz ve konu hakkında bilgisi olmayan kişilerin göreve getirildiği yani liyakate önem verilmediği belirtilmektedir.

5.9. Katılımcıların Dünyadaki Sportif Direktörlük Modellerinin Türkiye’ye Uygunluğu ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre “Dünyada uygulanan sportif direktörlük modelleri incelendiğinde Türkiye’ye uygunluğu ne durumdadır?” sorusuna verilen cevaplarda katılımcıların dünyadaki sportif direktörlük modellerinin Türkiye’ye uygun olmadığı konusunda hemfikir olduklarını görmekle beraber bu durumun nedenlerini cevap olarak verdiklerini görüyoruz. Verilen cevapların büyük bir çoğunluğunu Türkiye’de sportif direktörlere tam olarak yetki verilmediği ve Türkiye’de kurumsallaşmanın tam olarak oturmadığı bundan dolayı da dünyadaki diğer modellerin Türkiye’ye uygun olmadığı cevapları oluşturmaktadır. Katılımcılar “insanlar kulüplere verdiği zararları ödemek zorunda kalmadığı sürece böyle bir mecburiyet olmadığı sürece sportif direktörün de pek bir anlamı kalmaz” gibi ifadelerle dernek statüsünde kurumsallaşmanın zorlaştığını ve yöneticilerin yaptıkları yanlışların hesabını vermeden gittiklerini belirtmişlerdir. Böyle bir ortamda kurumsallaşmanın zor olduğunu ve dolayısıyla sportif direktörlüğün uygulanmasının da imkansızla yakın olduğunu ifade etmişlerdir.

Daha sonra verilen en çok cevabın tanımsızlık olduğunu görüyoruz. Türkiye’de sportif direktörlük kavramının daha tam oturmamış olması, bir tanımının olmaması bundan dolayı da dünyadaki modellerin Türkiye’ye uygun olmadığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu durum katılımcılar tarafından “Türkiye’de sportif direktörlük kavramı tam olarak oturmuş bir kavram değil” ve “sportif direktörlük kavramı Türkiye’de yoktur” gibi cümlelerle ifade edilmiştir. Daha sonraki cevapta ise Türkiye’deki profesyonelleşmenin yeterli olmadığı görüşünü görüyoruz. Özer’e (2014: 414) göre “Günümüzde örgüt yönetimlerinde yaşanan sorunların başında plansızlık, profesyonelleşememe gibi faktörler gelmektedir.” Profesyonelleşme Türkiye’de istenilen durumda olmadığından dolayı

katılımcılar tarafından dünyadaki sportif direktörlük modelleri Türkiye'ye uygun bulunmamıştır. Ayrıca bunların yanı sıra Türkiye'de şimdiye kadar yapılan sportif direktör denemelerinde sonuç odaklı olduğu için başarısızlık durumunda sabredilmeden sportif direktörlerin görevine son verilmesi de dünyada uygulanan sportif direktörlük modellerinin Türkiye'ye uygun olmamasının sebepleri arasında sayılmıştır.

5.10. Katılımcıların Türkiye'de Sportif Direktörlük Yapmanın Zorlukları ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Türkiye'de sportif direktörlük yapmanın zorlukları arasında kulüplerin dernek statüsünde yönetiliyor olmaları, dernek statüsünde kimsenin geçmişten mesul olmadığı ve bu statünün kurumsallaşma yolunda kulüplere zarar verdiği dolayısıyla da sportif direktörlere de zorluk çıkardığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Yine sportif direktörlerin başarısızlık durumunda kalkan olarak görülmeleri, taraftar ve basın önüne atılan ilk kişiler olmaları da cevaplar arasında önemli bir yer kaplamaktadır. Katılımcılar cevap içeriklerinde “ taraftar başarısızlık karşısında kulübü protesto ettiğinde ilk gidecek kişi sportif direktör olur” ve “bir yöneticinin sezon başında seni dikkate almayıp da yaptığı hataları aradan çekildiği zaman sportif direktör temizliyor” gibi ifadelerle bu durumu deklare etmişlerdir. Ayrıca Türkiye Futbol Federasyonu'nun kulüplere lisans verirken talimatlara sportif direktörleri eklememeleri yani bir anlamda sportif direktörleri tanımamaları da zorluklar arasında sayılmıştır. Bunun yanı sıra sportif direktörlerin ülkede doğru bir eğitim verilerek yetiştirilmemesi ve yöneticilerin sportif direktörlere karşı güven duymamaları da önemli zorluklar olarak göze çarpmaktadır. Çetin ve diğerlerine (2017) göre “Çalışanlar, takdir edilmek, güven ve saygı duyulmak, sorumluluk yüklenilmesi, kendine yüklenen görevleri başarmak ihtiyaçları olan psikolojiye sahiptir.” Sportif direktörlük birçok inisiyatif alması gereken bir müessese olduğu için güven çok önemli bir faktördür. Türkiye'de bundan önceki senelerde sportif direktörlerin olumsuz tecrübeleri de onlar hakkında kötü bir algıya sebep olmaktadır. Cevaplarda bu durum “sportif direktör teknik direktörü yiyip onun yerine teknik direktör olan kişi” ve “geçmişte bir sürü kişi gördük sportif direktör oldu sonra iki ay sonra teknik direktör oldu sonra bir daha sportif direktörlüğe döndü” gibi ifadelerle belirtilmiştir. Katılımcılar bu olumsuz tecrübelerin de sportif direktörlerin işini zorlaştırdığını söylemiştir.

5.11. Katılımcıların Sportif Direktörlüğün Geleceği Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcılar birtakım şartlar eğer yerine getirilirse sportif direktörlerin Türkiye’deki geleceğine olumlu bakılabileceğini söylemişlerdir. Bu şartların en başında sportif direktörlüğün Türkiye Futbol Federasyonu tarafından talimatlara eklenmesi durumunda geleceğinin olumlu olacağı görüşü göze çarpmaktadır. Katılımcılar bu konuda “federasyon sadece kurs açmakla kalmayıp talimatlara eklerse olur” ve “federasyon zorunlu bir kadro haline getirirse ve kulüplere dayatıp yetkilendirirse geleceği olur” gibi ifadeler kullanmışlardır. Diğer cevaplar dağınık şekilde dağılım göstermişlerdir. Bu cevaplar sportif direktörlerin olumsuz algılara sahip olmasından dolayı isim değişikliğinin olması gerektiği, doğru bir tabana oturulup o şekilde sportif direktörlüğün gündeme gelmesi gerektiği, kulüp yapılarının değişmesi gerektiği şeklinde olmuştur. Yine Türkiye’ye uygun bir versiyon bulunup o şekilde ilerlenmesi gerektiği ve zamanla yeni neslin bu sportif direktörlük müessesesini ilerleteceği görüşleri de cevaplar arasında yerini almıştır.

5.12. Katılımcıların Sportif Direktörlük Sertifikası Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre “Sportif direktörlük için sertifika hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların bu soruyu Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen sertifika programını baz alarak cevapladıklarını görüyoruz. Cevaplarda katılımcıların büyük bir kısmının sportif direktörlüğün talimatlarda yer almadığı sürece Türkiye Futbol Federasyonu’nun düzenlediği sertifika programının bir anlamı olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılar “sertifika alan kişilerden para aldılar sadece bir kağıt parçası verdiler fakat akreditasyonda öyle bir tanım yok” ve “TFF iç yönetmeliğinde zorunlu hale getirileceği söylendi ama yarıda kaldı” gibi ifadelerle bu duruma dikkat çekmişlerdir. Cevaplara bakıldığında Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen sertifika programının, katılımcıların bir kısmında eğitimden çok gelir amaçlı yapıldığı algısını oluşturduğu görülmüştür. Bu algının oluşmasında programdan sonra sportif direktörlüğün talimatlarda yer almaması ve programın sonraki senelerde devamının gelmemesi de önemli rol oynamıştır. Diğer birkaç

kişinin görüşünde ise programın içeriğinin sportif direktörlere yönelik olmadığı ve içeriğin genel anlamda yetersiz olduğu söylenmiştir. Bu durum da “ TFF bir sertifika programı düzenledi ama çok kompakttı. Çok kısıydı yeterliliği tartışılır bir programdı aynı zamanda çok sınırlı tutuldu” ve “program sportif direktörlük sertifika programı olarak adlandırılrsa da içerik olarak yurtdışındaki futbol yönetim sertifikası programlarına daha çok benzemektedir” şeklindeki ifadelerle belirtilmiştir. Ayrıca sertifika programına katılım kriterlerinin basit ve dar olması da eleştirilen diğer bir konu olmuştur. Bunun yanı sıra bazı görüşlerde sertifikanın gerekli olduğu söylene de bazılarında da alaylı şekilde eğitimin sertifikadan çok daha önemli olduğu söylenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Araştırmanın kapsamında ortaya çıkan veriler sonucunda;

Bir sportif direktörde olması gereken özellikler incelendiğinde sportif direktörlerin futbol bilgisinin iyi olması, yabancı dilinin iyi olması, etkili iletişim becerilerine sahip olması gibi olmazsa olmaz denilebilecek özelliklerin yanında araştırmacı, işletme bilgisi ve vizyonuna sahip, sorumluluk sahibi ve eğitilmiş olmaları gerektiği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda sportif direktörlerin kulüpteki sorumlulukları incelendiğinde yaygın olarak transfer görüşmelerinin sportif direktörün sorumlulukları arasında yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yönetim, teknik heyet, altyapı, oyuncu izleme gibi ayrı birimlerin koordinasyonunu sağlamanın, medyayla iletişimin, idari işlerin, tesis yönetimi ve bütçe yönetiminin gibi sorumlulukların da sportif direktörün sorumlulukları arasında söylendiğini görüyoruz. FIFA, UEFA ve Türkiye Futbol Federasyonu'nun ortaya koyduğu Finansal Fair Play, kulüp lisanslama kriterleri ve buna benzer talimatları uygulamak da sportif direktörlerin sorumlulukları arasında sayılmıştır. Sportif direktörlere bağlı olan departmanlar ise scout ekibi, futbol altyapı, ulaşım birimi, sağlık ekibi, malzeme ekibi, tercüman ekibi olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Katılımcılara göre sportif direktörler antrenör seçiminde kulüp geleneğini ön planda tutarken, futbolcu seçiminde ise karakter ön plana çıkan kriter olmuştur. Antrenör seçerken dikkate edilen diğer özellikler sırasıyla karakter, çalışkanlık, özgeçmiş, antrenörün başarıya aç olması ve sistemli olması olmuştur. Futbolcu seçerken dikkat edilen diğer özellikler ise karakterden sonra Futbolcunun son performansı, sakatlık durumu, uyumu, uygun maliyetli olması, Kulüp geleneğine uygun olması ve sosyal hayatının düzgün olması şeklinde sıralanmıştır.

Katılımcılar astlarını motive etmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bunların arasından en çok tercih edilen yöntem maddi yöntemler olmaktadır. Maddi yöntemlerden sonra ikna kabiliyeti, sorumluluk verme ve hedef gösterme gibi yöntemler aynı frekansta

dağılım gösterirken bu yöntemlerin arkasından astlarla paylaşım halinde olma, astlara karşı şeffaf ve dürüst olma gibi yöntemler gelmektedir.

Bazı katılımcılar yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu tutum sergilediklerini söylerken bazıları da olumsuz tutumları sıralamışlardır. Yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu tutumlar içerisinde bulunduklarını söyleyen katılımcılar, yöneticilerinin kendileriyle uyumlu bir şekilde çalışıp ekip ruhuna önem veren kişiler olduğunu söylemişlerdir. Bunun yanında yöneticiler tarafından kendilerine güven duyulduğunu, kendilerine sorumluluk verildiğini ve yöneticilerinin kurumsallığa önem veren kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerinin kendilerine karşı olumsuz tutum sergilediğini söyleyen katılımcılar da sorumluluk verilmemesinden, başarısızlık durumunda öne sürülmelerinden ve başarının paylaşılmasından şikayet ederken aynı zamanda amatörce ve liyakate önem verilmeden yönetildiklerinden yakınmışlardır.

Katılımcıların dünyadaki uygulanan sportif direktörlük modellerinin Türkiye'ye uygun olmadığı konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bu durumun nedenlerini ise Türkiye'de sportif direktörlere yeterince yetki verilmemesi, Türkiye'deki kulüplerde kurumsallaşmanın tam olarak oturmamış olması ve Türkiye'de sportif direktörlüğün henüz bir tanımı olmadığı gibi sebeplerle açıklamışlardır. Türkiye'de profesyonelleşmenin yapılamadığı, fazla sonuç odaklı yönetici ve taraftarların olduğu, üslerin aldıkları kararların arkasında durmayarak tutarsız davranışlar gerçekleştirdiği gibi meseleler de bazı katılımcıların dünyada uygulanan sportif direktörlük modellerinin neden Türkiye'ye uygun olamayacağı konusundaki diğer sebepleridir.

Katılımcılar Türkiye'de sportif direktörlük yapmanın zorluklarını kulüplerin çoğunun dernek statüsünde yönetiliyor olması, Sportif direktörlerin başarısızlık durumunda öne sürülmesi, sportif direktörlere Türkiye Futbol Federasyonu'nun talimatlarda yer vermemesi, yöneticilerin sportif direktörlere karşı güven duymamaları, sportif direktörlerin iyi bir eğitim verilerek yetiştirilmemesi olarak açıklamışlardır.

Katılımcıların bir kısmı sportif direktörlüğün Türkiye'deki geleceği hakkında bazı şartlar gerçekleşirse olumlu düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Sportif direktörlüğün Türkiye Futbol Federasyonu tarafından talimatlara eklenmesi, sportif direktörlerin olumsuz algılara sahip olmasından dolayı sportif direktör isminin değişmesi, doğru bir tabana oturulup o şekilde sportif direktörlüğün gündeme gelmesi, kulüp yapılarının değişmesi, Türkiye'ye

uygun bir versiyon bulunup o şekilde ilerlenmesi ve bu duruma biraz zaman tanınması gerektiği gibi şartlar gerçekleştiği takdirde sportif direktörlüğün geleceği hakkında olumlu düşünülebileceğini ifade etmişlerdir. Bir kısım katılımcı da sportif direktörlüğün geleceğinin Türkiye’de hiçbir zaman parlak olmayacağını söyleyerek karamsar yönde görüş belirtmişlerdir. Bu karamsarlığın nedenini de ülkedeki yönetici ve yönetim profilinin değişeceğine inanmadıkları dolayısıyla sportif direktörlük sisteminin Türkiye’de oturmasının bu yönetici ve yönetim biçimiyle imkansız olduğunu ifade ederek açıklamışlardır.

Son olarak katılımcılar sportif direktörlük sertifikası hakkında düşüncelerini de araştırma kapsamında açıklamışlardır. Türkiye Futbol Federasyonu’nun 2017’de düzenlediği sertifika programına katılıp katılım belgesi alan kişiler sertifika alırken geçtikleri süreçler hakkında bazı bilgiler vermiştir. Bu kişiler belirli bir ücret karşılığında sertifika programına katıldıklarını, Süper Lig ve bir alt ligdeki kulüplerden her kulübün kendi adına bildirdiği bir kişinin sertifika programına katılabileceğini söylemişlerdir. Bazı kulüpler bu programa katılımcı göndermemiştir. Programa katılan kişiler genel anlamda kurs kapsamında faydalı dersler gördüklerini, güzel bir eğitim verildiğini ama yine de eğitimin yeterli derecede olmadığını belirtmişlerdir. Dört modül halinde birçok alanda ders gördüklerini ve yurtdışından gelen bazı kişilerin kendilerine eğitim verdiklerini söylemişlerdir. Program sonunda ise herhangi bir sınava tabi tutulmadan herkesin katılım belgesine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Sertifika programına katılan veya katılmayan tüm kişiler, Türkiye Futbol Federasyonu’nun düzenlemiş olduğu ve düzenleyeceği sertifika programlarının anlam kazanması için sportif direktörlüğün Türkiye Futbol Federasyonu tarafından talimatlara eklenmesi gerektiği aksi takdirde sertifika programı sonucunda verilen belgelerin bir anlam ifade etmeyeceğini belirtmişlerdir. Yine katılımcıların bir kısmı da sertifika programının devamının gelmesi ve her sene düzenli bir şekilde yapılması gerektiği, devamı gelmeyen bir şeyin kıymetinin olmayacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar da sertifika programının içeriğinin yetersiz olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda katılımcılardan toplanan verilere bakıldığında Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen sertifika programının katılımcıların bir kısmında bu programın eğitimden çok gelir amaçlı yapıldığı algısını oluşturduğu görülmüştür. Bu algının sebepleri; sertifika programı sonunda sportif direktörlüğün talimatlara eklenmemesi, daha sonra bu programın devamının gelmemesi, program içeriğinin yetersiz bulunması olabilir. Sertifika programına katılım kriterlerinin basit ve dar olması da eleştirilen diğer bir konu olmuştur.

Bununla birlikte bazı katılımcılar sertifikanın gerekli olduğu yönünde görüş belirtse de bazı katılımcılar da alaylı şekilde eğitim almanın sertifikanın alınmasından çok daha önemli olduğunu söylemişleridir.

Öneriler

- Dünyada büyük bir endüstri haline gelen futbol sektöründe Türkiye'deki kulüplerin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi ve bu büyük okyanusta boğulmamaları için tüm kulüplerin kurumsallaşmaya öncelik vermesi gerekmektedir.
- Kurumsallaşmayla birlikte kulüpte oluşturulacak en önemli departmanlardan biri olan sportif direktörlük departmanının tüm kulüplerde bulunması gerekmektedir. Başkanların genel olarak futboldan gelmeyen kişiler olduğu Türkiye'de, kulüplerin sağlıklı yönetilebilmesi için birer futbol aklına ihtiyacı vardır. Bu nedenle sportif direktörlük mevki büyük önem arz etmektedir. Sportif Direktörlük müessesesinin Türkiye'de tam olarak hayata geçirilebilmesi için Türkiye Futbol Federasyonu'nun yayınladığı talimatlarla birlikte kulüplere, bünyelerinde sportif direktör bulundurma zorunluluğu getirilmelidir.
- Sportif direktörlüğün Türkiye'de var olabilmesi için Türkiye Futbol Federasyonu tarafından bu konuda kapsamlı eğitimler verilmesi ve bu görevi yapacak kişilerin hem idari hem sportif bilgi hem de kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- Sportif direktörlük hakkında futbol kamuoyunda şimdiye kadar biriken olumsuz algının sıfırlanması için 'sportif direktör' isminin değiştirilmesi bir başlangıç olabilir. Aynı zamanda duruma başka bir perspektiften bakarsak zaten 'sportif' kelimesi, 'direktör' kelimesinin önünde bir sıfat olarak durduğu için bu bir sıfat tamlamasıdır. Bu iki kelimenin birleşiminin bir mesleğe isim olarak verilmesi Türkçe açısından da pek uygun görünmemektedir. Avrupa'da da birçok kulübün kullandığı 'futbol direktörü' ismi, bu meslek kolu için daha uygun bir isim olacaktır.
- Türkiye Futbol Federasyonu bundan sonra düzenleyeceği sertifika programlarını her sene düzenli olarak düzenlenmeli ve katılım kriterleri olarak liyakate uygun şekilde daha geniş, hakkaniyetli, spekülasyonlara yol açmayacak kriterler koymalıdır.

- Türkiye Futbol Federasyonu sertifika programına kayıt ücretlerini daha makul seviyeye çekerek bu programa başvurmak isteyen hem profesyonel yöneticilerin hem de Spor Bilimleri Fakültesi mezunu spor yöneticisi adaylarının önünü açmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aknar, M. (2009). *Türkiye turizminin tanıtımına Formula 1 Türkiye Grand Prixinin etkileri: İstanbul park pistine Formula 1 Türkiye Grand Prixini izlemeye gelen yabancı turistler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel futbol*. İstanbul: Literatür Yayıncılık., 219.
- Arslan, A. (2004). Medyanın birey, toplum ve kültür üzerine etkileri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-12.
- Aslan, C. S., Akça, F. Müniroğlu, S. (2015). Süper lig futbol takımlarının altyapılarından oyuncu yetiştirme verimliliklerinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 13(2), 103-112.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5(9), 63-89.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (24. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, 13, 22, 158, 159.
- Comolli, D. (2017, Şubat). *Role of director of football*. Sportif Direktörlük Sertifika Programı, Türkiye Futbol Federasyonu, İstanbul.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4).
- Dağlı Ekmekçi, Y. A., İrmiş, A. (2015). *Türk spor sektöründe kurumsallaşma: futbol kulüpleri örneği* institutionalization of turkish sport sector: example of football clubs. International Conference on Eurasian Economies.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye futbol federasyonu örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 49.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X(2) 35-42.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2011). Yönetimsel güçlülük ve etkililik: kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 61-85.
- Durgun, D. (2007). *Türkiye’de sporun gelişimi ve değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılayıcı yönde modern stadyum yapılarının temel planlama özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne, 2.

- Ekenci, G. ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, II(3), 72-81.
- Eren, A., Kızar, O. ve Yıldırım, E. (2016). Spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin eğitim durumları ve yeterlilikleri. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 135-143.
- Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* X(1, 2), 117-136.
- Erturan Ögüt E. E. (2014). Türkiye’de spor yönetiminin neoliberal dönüşümü. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(4), 31-58.
- Fişek, K. (1983). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi Dünyada Türkiye’de*. Ankara: S.B.F Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, 35, 388.
- Gök, Y. ve Balcı, V. (2012). Spor organizasyonlarının maliyet boyutunun risk yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 12, 61-69.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2006). Spor yöneticisinde olması gereken nitelikler üzerine bir araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)*, XI(2) 53-68.
- Horasan, E. ve Keleş, E. (2017). Kazandıran sadece futbol mu? Futbolcu tanınırlığı ile futbolcu piyasa değerleri arasındaki ilişki: Türkiye Futbol Süper Liginin yatay kesitsel analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(1),157-169.
- İnce, M. (2016). Spor ile siyasetin ilişkisi üzerine bir analiz; sporu siyasete alet etmek. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 456-464.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 423-446.
- İnternet: Akşar, T. (Aralık, 2005). Futbol Ekonomi. *Futbol kulüplerinin şirketleşmesi, halka arzı ve kredilendirilmesi*. Web: <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/817-futbol-kulueplerinin-irketlemesi-halka-arz-ve-kredilendirilmesi.html> adresinden 12 Haziran 2019’da alınmıştır.
- İnternet: Demirci, A. (Temmuz, 2017). Futbol Akademisi. *Türkiye’de scouting*. Web: <http://www.futbolakademi.net/2017/07/turkiyede-scouting.html> adresinden 11 Haziran 2019’da alınmıştır.
- İnternet: Değirmen, A. U. (Mart, 2019). Eurosport. *Zirveye açılan kapı: Monchi*. Web: https://tr.eurosport.com/futbol/zirveye-acilan-kapi-monchi-sportif-direktor-roma-sevilla_sto7193170/story.shtml adresinden 15 Haziran 2019’da alınmıştır.

- İnternet: Erden, T. (Temmuz, 2017). 90min. *Avrupa futbolunda günümüzün en başarılı 10 sportif direktörü*. Web: <https://www.90min.com/tr/posts/5260989-avrupa-futbolunda-gunumuzun-en-basarili-10-sportif-direktoru> adresinden 11 Haziran 2019'da alınmıştır.
- İnternet: Futbol Arena. (2016, Mayıs). *Sevilla'nın başarısının kahramanı Monchi kimdir?-Avrupa Ligi haberleri*. Web: <https://www.futbolarena.com/sevillann-baarsnn-kahraman-monchi-kimdir-avrupa-ligi-haberleri-273413h/> adresinden 14 Haziran 2019'da alınmıştır.
- İnternet: Gülhan, M. (Nisan, 2018). Futbol Ekonomi. *Monchi: Kalecilikten Roma Futbol Direktörlüğüne Uzanan Bir Yol*. Web: <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/277-muslum-gulhan/4312-monchi.html> adresinden 10 Haziran 2019'da alınmıştır.
- İnternet: Özkök, H. (Mayıs, 2018). Futbol Ekonomi. *Geleceğin Mesleği: Sportif Direktörlük*. Web: <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/180-hueseyin-ozkok/4331-2018-05-17-15-50-30.html> adresinden 15 Haziran 2019'da alınmıştır.
- İnternet: Türkiye Futbol Federasyonu. (2017, Mayıs). *Sportif direktörlük sertifika programı tamamlandı*. Web: <http://www.tff.org/Default.aspx?pageId=200&ftxtId=27093> adresinden 19 Haziran 2019'da alınmıştır.
- İnternet: Yazıcıoğlu, O. (Haziran, 2009). Goal. *Sportif direktör kimdir, ne yer, ne içer?*. Web: <https://www.goal.com/tr/news/2556/editoryal/2009/06/21/1338108/sportif-direkt%C3%B6r-kimdir-ne-yer-ne-i%C3%A7er> adresinden 12 Haziran 2019'da alınmıştır.
- Jarosz, O., Kornakov, K. And Soderman, S. (2015). *ECA Club management guide*. 1st Ed. Nyon: ECA, European Club Association, 47.
- Karaköse, S. (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 25.
- Kaya, Y. ve Keskin, N. (2015). Yönetici asistanlarının ve diğer meslektaşlarının yabancı dil öğrenimindeki motivasyonlarının belirlenmesine yönelik araştırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 2(2), 11-22.
- Lawrence, I. (2018). *Football club management insights from the field*. Routledge Research in Football, 73.
- Ongan, T. H. ve Dündar, M. D. (2010). *Akademik futbol futbolda rekabet-başarı ilişkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 32, 35, 36, 37, 39.
- Or, E. (2017, Ocak). *Futbolda Proje Yönetimi*. Sportif Direktörlük Sertifika Programı, Türkiye Futbol Federasyonu, İstanbul.
- Or, E. (2017, Ocak). *Sportif direktörlük*. Sportif Direktörlük Sertifika Programı, Türkiye Futbol Federasyonu, İstanbul.

- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özer, M.A. (2014). *Yönetim sözlüğü*. Ankara: Adalet Yayınevi, 91, 276, 284, 290, 317, 414, 584.
- Özer, M.A. (2013). *Yönetim teorileri*. Ankara: Gazi Kitabevi, 8, 11.
- Özutku, H. ve Algur, O. (2012). Uluslararası görevler için yönetici seçiminde ve performans değerlemesinde yetkinliklerin kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. A.Ş. örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(3), 53-73.
- Parasız, Ö. (2015). *Bağımsız spor federasyonlarının spor genel müdürlüğü ile ilişkilerinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 26.
- Resmi Gazete. (1986). *Gençlik ve spor hizmetleri kanunu* 3289 Sayılı Kanunun 20. maddesinin 1. fıkrası ve 2. fıkrası, 3289 sayılı kanunun 21. maddesi.
- Samur, S. (2013). *Kurumsal futbol yönetimi futbol ama hangi futbol*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1, 15, 17, 19, 25
- Silik, C. E. (2013). *Uluslararası spor organizasyonlarının sosyal, kültürel ve ekonomik etkileri: 2013 Mersin XVII. Akdeniz Oyunlarına yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 20.
- Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.
- Sunay, H. (2016). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 4, 171, 173, 202, 224, 225, 226, 227, 228, 229.
- Sunay, H. ve Çaycı, E. (2018). Farklı futbol ligi kategorilerinde yer alan Ankara takımlarının spor yöneticisi niteliklerine ilişkin görüşleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 45-48.
- Şenel, Ö. (1999). Profesyonel futbolcularda bir sezon boyunca meydana gelen spor sakatlıkları ve oluşum nedenleri. *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 4, 32-37.
- Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları. (1992). *Türk futbol tarihi (1904-1991)*, (Cilt 1), Ankara: Gül Basım Yayın A.Ş., 7, 8, 9, 10, 16, 99.
- Yetim, A. (2015). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi, 165, 166.
- Yıldıran, İ. (1997). Tepük futbol mudur?: XI. yüzyıl Türk spor faaliyetlerinden “tepük” oyununun mahiyeti üzerine bir araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 54-62.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Onbirinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 41, 69, 118, 122, 242, 277, 283.

EKLER

EK-1. Etik Kurulu İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 05/04/2019-E.44755



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu



Sayı : 91610558-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 22.01.2019 tarihli ve E.9234 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Spor Yöneticiliği Bölümü Bilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programı **Yüksek Lisans Öğrencisi Onur MEŞECİ'nin, Doç.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'nun** danışmanlığında yürüttüğü "*Sportif Direktörlerin Türkiye'deki Çalışma Biçimlerinin Analizi*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **12.03.2019** tarih ve **02** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehtap ÇAKAN
Kurul Başkanı

Araştırma Kod No: 2019-031

Ek: 1 Liste



Ankara
Tel:0 (312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için :Burak Çitrak
Birim Evrak Sorumlusu
Telefon No:0312 229 78 00

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. Kulüp İzinleri

GENÇLERBİRLİĞİ  SPOR KULÜBÜ	
Sayı : 01-2019/158 Konu : Onur Meşeci'nin Anket İzni Hk.	18.06.2019
T.C. GAZİ ÜNİVERSİTESİ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	
İlgili : 10.05.2019 tarih ve E. 16085 Sayılı yazınız.	
İlgili yazınızda bahsi geçen konu ile ilgili olarak; Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programı yüksek lisans öğrenciniz Onur MEŞECİ'nin Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sportif Direktörlerin Türkiye'deki Çalışma Biçimlerinin Analizi" konulu tez veri çalışması için izin verilmiştir.	
Bilgilerinize arz ederiz.	
Saygılarımızla,	
Emrah ATASOY Genel Müdür	
	
Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. No:6 İhsan Cıvıvay Tesisleri (06500) Yenimahalle / ANKARA / TÜRKİYE Tel: (+90) 312 215 30 00 - Fax: (+90) 312 221 21 25 - www.genclerbirligi.org.tr	
	
	

EK-2. (devam) Kulüp İzinleri



Konu:Tez Öğrencisi

14.06.2019

T.C GAZİ ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ANKARA

14574941-302.99- no'lu yazınıza istinaden Onur Meşeci'nin tez veri çalışmasıyla ilgili kulübümüzle yapacağı görüşme tarafımızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederiz.



Saygılarımızla

Murat Yaman

İdari Menajer

İSTANBUL BAŞAKŞEHİR
FUTBOL KULÜBÜ
ANONİM ŞİRKETİ

İSTANBUL BAŞAKŞEHİR FUTBOL KULÜBÜ A.Ş.

Bağak Mahallesi İbn-i Sina Caddesi İstanbul Başakşehir Fatih Terim Kompleksi A Blok No: 5/A Başakşehir / İstanbul (34480) Tel: 0212 473 33 33

www.ibfk.org

EK-2. (devam) Kulüp İzinleri



1299 OSMANLI SPOR A.Ş.

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
ANKARA

İlgili yazınıza istinaden Lisans Öğrencisi Onur MEŞECİ'nin "Sportif Direktörlerin Türkiye'deki Çalışma Biçimlerinin Analizi." Konulu tez çalışması ile ilgili kulübümüzle yapacağı görüşme tarafımızca uygun görülmüştür. Bu hususta; Gereğini bilgilerinize arz ederim.

• Saygılarımla,

Mehmet DAVARCI
Kulüp Müdürü



Süleyman KAPLAN
Akreditasyon Sorumlusu



EK-2. (devam) Kulüp İzinleri

21/05/2019 14:09 Antalyaspor A.Ş.

(FAX)02424432507

P.001/001



21.05.2019

Sayı : 2019 /255

Konu : Tez Öğrencisi Onur MEŞECİ Hk.

İlgi : 10.05.2019 Tarih ve 14574941-302.99- Sayılı Yazınıza İstinaden.

T.C.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
ANKARA

İlgili yazınıza istinaden Lisan Öğrencisi Onur MEŞECİ'nin " Sportif Direktörlerin Türkiye'deki Çalışma Biçimlerinin Analizi." Konulu tez çalışması ile ilgili kulübümüzle yapacağı görüşme tarafımızca uygun görülmüştür. Bu hususta; Gereğini bilgilerinize arz ederim,

Saygılarımla,

Adem KART

Genel Müdür

ANTALYASPOR

SPOR FAALİYETLERİ TİC. SAN. A.Ş.

Yeni Hava Yolu Garı Mahallesi Kartal Sok. No: 4446

Etiler Kat: 5/1 ANKARA/06100 T.C. S. No: 27972

Bilgi: 0312 265 2676 T.C. S. No: 27972

Mersis No: 080700526760000001

ANTALYASPOR SPOR FAALİYETLERİ TİC. SAN. A.Ş.

Meltem Mh. 3802 Sk. No: G Av. H. Subaşı(Tesisleri Muratgücü)/ANTALYA • Tel: 0 242 237 08 81 • Faks: 237 49 51
www.antalyaspor.com.tr • info@antalyaspor.com.tr • www.facebook.com/Antalyaspor • www.twitter.com/Antalyaspor
Ülkapılar V.D. 070 005 2676 Tic. Sic. No: 27972 Mersis No: 080700526760000001

EK - 3. Görüşme Soruları

Sportif Direktörlerin Türkiye’deki Çalışma Biçimlerinin Analizi

1. Bir sportif direktörde olması gereken kişisel özellikler nelerdir?
2. Sportif Direktör olarak kulüpteki sorumluluklarınız nelerdir? Size bağlı olan departmanlar nelerdir?
3. Bir sportif direktör olarak antrenör veya futbolcu seçiminde karar verirken öncelik verdiğiniz kişisel ve sportif özellikler nelerdir?
4. Astarınızı motive etmek için ne gibi yöntemler kullanırsınız?
5. Sportif Direktör olarak yöneticilerinizin size karşı olan tutumuyla ilgili görüşleriniz nelerdir?
6. Dünyada uygulanan sportif direktörlük modelleri incelendiğinde Türkiye’ye uygunluğu ne durumdadır?
7. Türkiye’de sportif direktörlük yapmanın zorlukları nelerdir? Sportif Direktörlüğün geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Sportif Direktörlük için sertifika hakkında ne düşünüyorsunuz? Eğer aldıysanız sertifika alırken ne gibi süreçlerden geçtiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : MEŞECİ, Onur
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 03/03/1994 - Kastamonu
 Medeni hali : Bekâr
 Telefon : 0 541 816 15 59
 e-posta : onurmeseci37@outlook.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	2017
Lise	Kastamonu Abdurrahmanpaşa Lisesi	2013

Yabancı Dili

İngilizce

Yayınlar

1) Zafer Çimen, Onur Meşeci, 2019. “Sportif Başarı Hikayeleri Spor Medyası Hakkında Bildiklerimizi Değiştirebilir Mi? Kadın Hentbolu Örneği” 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi Bodrum

2) Tekin Çolakoğlu, Erden Or, Onur Meşeci, 2019. “Bosman Kararlarını Endüstrileşen Futbol Üzerine Etkileri” 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi Bodrum



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..



Gazili olmak ayı

