

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ANTRENÖR VE SPORCU GÖZÜYLE SPOR YÖNETİCİLERİNİN
KARARLARINDA ETİK İLKELERE BAĞLILIKLARININ
İNCELENMESİ
(BEKO BASKETBOL LİĞİ ÖRNEĞİ)

Yeşer ESKİCİOĞLU

EKİM – 2010

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

ANTRENÖR VE SPORCU GÖZÜYLE SPOR YÖNETİCİLERİNİN
KARARLARINDA ETİK İLKELERE BAĞLILIKLARININ
İNCELENMESİ
(BEKO BASKETBOL LİĞİ ÖRNEĞİ)

Doktora Tezi

Hazırlayan
Yeşer ESKİCİOĞLU

Danışman
Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

BOLU, EKİM – 2010

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yeşer Eskicioğlu' na ait Antrenör ve Sporcu Gözüyle Spor Yöneticilerinin Kararlarında Etik İlkelere Bağlılıklarının İncelenmesi (Beko Basketbol Ligi Örneği) adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.22/10/2010

Akademik Unvan, Ad ve Soyad

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Gazanfer DOĞU
Üye	: Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Timuçin GENCER
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Selami ÖZSOY
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT**AN INVESTIGATION OVER ADHERENCE LEVELS TO ETHICAL PRINCIPLES IN DECISIONS OF THE SPORT ADMINISTRATORS FROM THE VIEWPOINT OF COACH AND ATHLETE (BEKO BASKETBALL LEAGUE SAMPLING)**

Yeser ESKICIOGLU

DISSERTATION

Sport Management Major Field

Adviser: Prof. Dr. Gazanfer DOGU

Sept., 2010, 219 pages

The study was designed to investigate the attitudes toward unethical conducts and adherence level to ethical principles of the sport club administrators from one of the sport organizations, Beko Basketball League.

A qualitative research method and phenomenology design was applied as a model in the study. Totally 32 subjects, including 16 teams' coaches and their team captains from Beko Basketball League, were interviewed in a semi-structured way, all of whom were directed standardized open-ended questions for the data required.

The interview results were registered in written form, themes were reached for through the significant data. The relationships between those themes were determined and organized in light of research questions. In agreement with the themes made clear, codes were set up, and the results, an outcome of the study, were eventually specified, rearranging the data. This process was conducted by a 4-member team involving specialized academicians and the researcher.

As a result of the study, in line with the questions all referring to ethical principles and unethical behavior and the themes out of the participants responses, it was found how well the administrators consider the predetermined ethical principles in their decisions. By the same token, within the decision-

making process the principles which the basketball administrators either adhere to or ignore were clearly stated down in the study.

Key Words: Administration, Sport Administration, Ethics

ÖZET

ANTRENÖR VE SPORCU GÖZÜYLE SPOR YÖNETİCİLERİNİN KARARLARINDA ETİK İLKELERE BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ (BEKO BASKETBOL LİĞİ ÖRNEĞİ)

Yeşer ESKİCİOĞLU

Doktora Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

Ekim 2010 - 219 Sayfa

Bu araştırma, spor örgütlerinden biri olan Beko basketbol ligi spor kulüpleri yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının ve etik dışı davranışlara karşı tutumlarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada model olarak nitel araştırma yöntemi, olgubilim (fenomoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme ile standart açık uçlu sorular kullanılarak Beko Basketbol liginde yer alan 16 takımın antrenörleri ve takım kaptanları olmak üzere 32 kişi ile görüşülmüştür.

Görüşme verileri yazıya geçirilerek düzenlenmiş, anlamlı veriler saptanarak temalar çıkartılmış, temalar arası ilişkiler belirlenerek araştırma soruları altında düzenlenmiştir. Ortaya çıkan temalara bağlı olarak kodlar oluşturulmuş, bu işlem alanında uzman 4 akademisyen tarafından yapılmış ve veriler düzenlenerek araştırma sonuçları yazılmıştır.

Araştırma sonucunda etik ilkeler ve etik dışı davranışlar ile ilgili sorulan sorular ve katılımcılardan çıkan kodlar doğrultusunda yöneticilerin kararlarında belirlemiş olduğumuz etik ilkeleri ne derece göz önünde bulundurdukları ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda basketbol branşı yöneticilerinin kararlarında üzerinde durduğu ve göz ardı ettiği ilkelere belirgin halde göz önüne koyulmuştur.

Anahtar kelimeler :

Yönetim, Spor Yönetimi, Etik

TEŞEKKÜR

Doktora ders sürecinde ‘‘Spor Yönetiminde Etik’’ dersini aldığım da dersin içeriği doktora tez konusu olarak çalışılabilir fikrini verdi. Ders dönemi boyunca tartıştığımız konular ve literatür araştırmaları sonucunda tez konumu bu konu çerçevesinde yapmak istediğime karar verdim.

Doktora ders süreci tamamlandıktan sonra Seminer dersi süresince taradığımız literatür sonucunda Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Gazanfer DOĞU ile birlikte yönetimde etik konusunu uygulama alanım olan basketbol branşı ile birleştirme kararı verdik.

Tez süresi boyunca tez izlemelerde ve tez savunmasına katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof.Dr. Gazanfer DOĞU’ya, jüri üyeleri Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ, Yrd. Doç. Dr. Timuçin GENCER ve Yrd. Doç. Dr. Selami ÖZSOY’a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süreci boyunca yardımlarını benden esirgemeyen ve görüşme dökümanlarının analizinde yardımcı olan Arş. Gör. Devrim Bulut, Arş. Gör. Hanefi Üzüm ve Yrd. Doç. Müberra Çelebi’ye teşekkürler.

Görüşmeyi kabul eden ve en yoğun zamanlarında bana vakit ayıran tüm 2008-2009 sezonu BEKO Basketbol Ligi antrenör ve takım kaptanlarına çalışmanın var olmasını sağladıklarından dolayı teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca manevi desteğini benden esirgemeyen anne ve babama, doktora tez süresince ilgi ve alakamı tam veremediğim ve özlediğim oğlum ÇAĞAN’ a, tüm çalışma boyunca maddi ve manevi desteğinden dolayı eşim Aytaç ESKİCİOĞLU’ na sonsuz teşekkürler.

Yeşer ESKİCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

	Abstract	iii
	Özet	v
	Teşekkür	vii
	İçindekiler	viii
	Tablolar	xii
	Şekiller	xiii
	Etik İlkelerine Uyulduğuna Dair Metin	xiv
BÖLÜM I	GİRİŞ	1
	1.1. Problem Cümlesi.....	5
	1.2. Araştırmanın Amacı	5
	1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
	1.4. Sayıtlar.....	6
	1.5. Sınırlılıklar.....	6
	1.6. Tanımlar.....	6
	1.7. Kısaltmalar	7
BÖLÜM II	KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ	8
	ARAŞTIRMALAR	
	2.1. Yönetim.....	10
	2.1.1. Spor Yönetimi.....	12
	2.2. Yönetici.....	14
	2.2.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.	15
	2.2.1.1. Üç Özellik Yaklaşımı.....	15
	2.2.1.2. Yönetsel Beceriler Yaklaşımı.....	17
	2.2.2. Spor Yöneticisi	18
	2.2.2.1. Spor Yöneticisinin Özellikleri.....	19
	2.3. Etik Kavramı.....	24
	2.3.1. Etik Sistemleri.....	25
	2.3.1.1. Amaçlanan Sonuç Etiği	26
	2.3.1.2. Kural Etiği	26
	2.3.1.3. Toplumsal Sözleşme Etiği	26
	2.3.1.4. Kişisel Etik	26
	2.3.2. Etik Türleri	27
	2.3.2.1. Betimleyici Etik	27
	2.3.2.2. Normatif Etik	28
	2.3.2.3. Metaetik	28
	2.3.2.4. Mesleki Etik	29
	2.3.2.5. Spor Etiği	31
	2.4. Bir Lider Olarak Yöneticilik ve Etik İlişkisi	33
	2.5. Yönetimde Etik	37

2.5.1. Yönetimde Etik İlkeler	40
2.5.1.1. Adalet	40
2.5.1.2. Eşitlik	41
2.5.1.3. Dürüstlük	41
2.5.1.4. Tarafsızlık	41
2.5.1.5. Sorumluluk	42
2.5.1.6. İnsan Hakları	42
2.5.1.7. Bağlılık	43
2.5.1.8. Hukukun Üstünlüğü	43
2.5.1.9. Sevgi	43
2.5.1.10. Hoşgörü	43
2.5.1.11. Laiklik	44
2.5.1.12. Saygı	44
2.5.1.13. Tutumluluk	44
2.5.1.14. Demokrasi	45
2.5.1.15. Olumlu İnsan İlişkileri	45
2.5.1.16. Açıklık	45
2.5.1.17. Emegin Hakkını Verme	46
2.5.2. Yönetimde Etik Dışı Davranış Türleri	46
2.5.2.1. Ayrımcılık	46
2.5.2.2. Kayırma	46
2.5.2.3. Rüşvet	46
2.5.2.4. Yıldırma – Korkutma	47
2.5.2.5. Sömürü	47
2.5.2.6. İhmal	47
2.5.2.7. Bencillik	47
2.5.2.8. İşkence (Eziyet)	48
2.5.2.9. Yolsuzluk	48
2.5.2.10. Yaranma – Dalkavukluk	48
2.5.2.11. Şiddet – Baskı – Saldırganlık	48
2.5.2.12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma	49
2.5.2.13. Hakaret ve Küfür	49
2.5.2.14. Bedensel ve Cinsel Taciz	49
2.5.2.15. Kötü Alışkanlıklar	49
2.5.2.16. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı	50
2.5.2.17. Dedikodu	50
2.5.2.18. Zimmet	50
2.5.2.19. Dogmatik Davranış	51
2.5.2.20. Yobazlık – Bağnazlık	51
2.5.3. Etik Dışı Davranışların Nedenleri	51
2.5.3.1. Sosyolojik Nedenler	51
2.5.3.2. Psikolojik Nedenler	53
2.5.4. Spor Yönetiminde Etik	54
2.6. İlgili Araştırmalar	56
BÖLÜM III YÖNTEM	61
3.1. Araştırma Modeli	61

3.2. Katılımcılar	63
3.2.1. Antrenör Katılımcı Profili	64
3.2.2. Sporcu Katılımcı Profili	65
3.3. Veri Toplama Yöntemi	66
3.3.1. Görüşme	66
3.3.1.1. Görüşme Kayıt ve Araçları	68
3.4. Verilerin Analizi	68
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	70
3.6. Araştırmacının Rolü	71
BÖLÜM IV BULGULAR ve TARTIŞMA	72
4.1. Bulgular	73
4.1.1. Etik İlkelere Ait Bulgular	73
4.1.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Bulgular	152
4.2. Tartışma	161
4.2.1. Etik İlkelere Ait Tartışma	161
4.2.1.1. Eşitlik	161
4.2.1.2. Dürüstlük	163
4.2.1.3. Tarafsızlık	164
4.2.1.4. Emeğin Hakkını Verme	165
4.2.1.5. Sevgi	166
4.2.1.6. Saygı	167
4.2.1.7. Hoşgörü	168
4.2.1.8. Açıklık	169
4.2.1.9. Olumlu İnsan İlişkileri	170
4.2.1.10. İşbirliği	171
4.2.1.11. Hukukun Üstünlüğü	171
4.2.1.12. Sorumluluk	174
4.2.1.13. Bağlılık	175
4.2.1.14. Tutumluluk	176
4.2.1.15. Kuruluş Amaç ve Misyonlar	177
4.2.1.16. Kendi Örgütü Dışındaki Örgütleri	
Düşünme.....	178
4.2.1.17. Toplumdaki Statüyü Yükseltme....	179
4.2.1.18. Laiklik	180
4.2.1.19. Demokratik Olma	181
4.2.1.20. İnsan Hakları	182
4.2.1.21. Sporcunun Başarıdan Önce	
Gelmesi	183
4.2.1.22. Eğitime Açıklık	184
4.2.1.23. Rol Model Olma	185
4.2.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Tartışma	186
4.2.2.1. Şiddet	186
4.2.2.2. Taciz	187
4.2.2.3. Doping – Şike – Rüşvet	188
BÖLÜM V SONUÇ ve ÖNERİLER	190

5.1. Sonuçlar	190
5.1.1. Etik İkelere Ait Sonuçlar	190
5.1.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Sonuçlar	192
5.2. Alana Ait Öneriler	192
5.3. Araştırmacılara Öneriler	193
Kaynakça	195
Ekler	204
Ek 1. Görüşme Soruları	205
Ek 2. Görüşme İzin Yazısı	209
Ek 3. Tema Tablosu	210
Ek 4. Özgeçmiş	216

TABLOLAR

Tablo 3.1	Antrenör Katılımcı Profili	64
Tablo 3.2	Sporcu Katılım Profili	65
Tablo 3.3	Görüşmede Elde Edilen Veri İçeriği Antrenör	67
Tablo 3.4	Görüşmede Elde Edilen Veri İçeriği Sporcu	68
Tablo 4.1	Eşitlik İlkesine Ait Bulgular	73
Tablo 4.2	Dürüstlük İlkesine Ait Bulgular	78
Tablo 4.3	Tarafsızlık İlkesine Ait Bulgular	80
Tablo 4.4	Emeğin Hakkını Verme İlkesine Ait Bulgular	82
Tablo 4.5	Sevgi İlkesine Ait Bulgular	85
Tablo 4.6	Saygı İlkesine Ait Bulgular	89
Tablo 4.7	Hoşgörü İlkesine Ait Bulgular	94
Tablo 4.8	Açıklık İlkesine Ait Bulgular	97
Tablo 4.9	Olumlu İnsan İlişkileri İlkesine Ait Bulgular	101
Tablo 4.10	İşbirliği İlkesine Ait Bulgular	104
Tablo 4.11	Hukukun Üstünlüğü İlkesine Ait Bulgular	107
Tablo 4.12	Sorumluluk İlkesine Ait Bulgular	111
Tablo 4.13	Bağlılık İlkesine Ait Bulgular	116
Tablo 4.14	Tutumluluk İlkesine Ait Bulgular	119
Tablo 4.15	Kuruluş Amaç ve Misyonlar İlkesine Ait Bulgular	124
Tablo 4.16	Toplumdaki Statüyü Yükseltme İlkesine Ait Bulgular	128
Tablo 4.17	Kendi Örgütleri Dışındaki Örgütleri Düşünme İlkesine Ait Bulgular	131
Tablo 4.18	Laiklik İlkesine Ait Bulgular	134
Tablo 4.19	Demokratik Olma İlkesine Ait Bulgular	137
Tablo 4.20	İnsan Hakları İlkesine Ait Bulgular	140
Tablo 4.21	Sporcunun Başarıdan Önce Gelmesi İlkesine Ait Bulgular	142
Tablo 4.22	Eğitim İlkesine Ait Bulgular	145
Tablo 4.23	Rol Model Olma İlkesine Ait Bulgular	148
Tablo 4.24	Şiddet Davranışına Ait Bulgular	152
Tablo 4.25	Taciz Davranışına Ait Bulgular	155
Tablo 4.26	Doping – Şike – Rüşvet Davranışına Ait Bulgular	157

ŞEKİLLER

Şekil 2.1	Spor Yönetiminin İşlevsel Yapısı	13
Şekil 2.2	Yönetici Roller	18
Şekil 3.1	Nitel Araştırma Süreci Veri Toplama Yöntemi	62
Şekil 4.1	Eşitlik İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	161
Şekil 4.2.	Dürüstlük İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	163
Şekil 4.3.	Tarafsızlık İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	164
Şekil 4.4	Emeğin Hakkını Verme İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	165
Şekil 4.5	Sevgi İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	166
Şekil 4.6	Saygı İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	167
Şekil 4.7	Hoşgörü İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	168
Şekil 4.8	Açıklık İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	169
Şekil 4.9	Olumlu İnsan İlişkileri İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	170
Şekil 4.10	İşbirliği İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	171
Şekil 4.11	Hukukun Üstünlüğü İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	171
Şekil 4.12	Sorumluluk İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	174
Şekil 4.13	Bağlılık İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	175
Şekil 4.14	Tutumluluk İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	176
Şekil 4.15	Kuruluş Amaç ve Misyonlar İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	177
Şekil 4.16	Toplumdaki Statüyü Yükseltme İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	178
Şekil 4.17	Kendi Örgütleri Dışındaki örgütleri etkilem Düzeyi İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	179
Şekil 4.18	Laiklik İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	180
Şekil 4.19	Demokratik Olma İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	181
Şekil 4.20	İnsan Hakları İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	182
Şekil 4.21	Sporcunun Başarıdan Önce Gelmesi İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	183
Şekil 4.22	Eğitim İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	184
Şekil 4.23	Rol Model Olma İlkesine İlişkin Temalar ve Görüşler	185
Şekil 4.24	Şiddet Davranışına İlişkin Temalar ve Görüşler	186
Şekil 4.25	Taciz Davranışına İlişkin Temalar ve Görüşler	187
Şekil 4.26	Doping – Şike – Rüşvet Davranışına İlişkin Temalar ve Görüşler	188

Etik İkelere Uyulduğuna İlişkin Metin

Doktora tezi olarak sunduğum, Antrenör ve Sporcu Gözüyle Spor Yöneticilerinin Kararlarında Etik İkelere Bağlılıklarının İncelenmesi (Beko Basketbol Ligi Örneği) başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 22/10/2010

Ad ve Soyad
İmza

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yönetici, gerek insan olmak gibi genel açıdan, gerek yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir kişidir. Yönetici, devamlı olarak kararlar alır. Karar süreci, emrimizde bulunan çeşitli yol, araç ve olanaklardan birini seçmeyi ifade ettiğine göre, bilinçli bir nitelik taşır(Tosun, 1992: 163).

İnsan davranış ve hareketleri, esas olarak, bir karara, yani önceden yapılmış bir takım düşünsel işlere dayanır. Bu çaba, düşünme, ölçme ve tartma, çeşitli yol ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu düşünsel çalışma sonunda birey, en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. Seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonuç niteliğinde olan karar, düşünsel çalışma ve çabanın ürünüdür(Tosun, 1992: 163).Karar alma en basit anlamı ile; sonuç elde etmek ya da bazı sorunları çözmek anlamına gelir(Gibson, Ivancevich, Donnelly 1994: 608).

Etik kararlar almak etik konularda eğitim ve hassasiyet gerektirdiği gibi, bir kararın etik boyutlarını inceleyerek uygulama metodu ve seçilecek eylemin oluşturacağı etkileri tartmayı gerektirir (<http://www.scu.edu/ethics>).

20. yüzyılın ilk yarısı etik sorunların, siyasal ve ekonomik sorunların gölgesinde kaldığı bir dönem oldu. Etik kelimesinin ülkemizde, son on yılda bu kadar yaygınlaşması ve duyulması; dünyada yaşanan ve ne yazık ki hala yaşanmakta olan savaşların derinden hissedilen etkileri, bu etkilere bağlı olarak ortaya çıkan siyasal sorunlar, siyaset adamlarının verdikleri sözleri unutulmaları, çevre sorunları, tıp alanındaki ciddi gelişmelerin yaratmış olduğu tartışmalar, gen teknolojisindeki yeni gelişmeler ve basın kuruluşlarında yaşanan etik sorunlarıdır.

Etik sorunların bu kadar çok gündemde oluşunun ve “etik” sözcüğünün geçmişe oranla daha sık kullanımının felsefeciler açısından olumlu bir gelişme olduğu, fakat bu olumluluğun beraberinde getirmiş olduğu felsefecilerin uğraş vermeleri gereken önemli bir çalışma alanını doğurmuştur. Bu alan “Etik” kavramının kullanımından kaynaklanan kimi sorunların yaratmış olduğu karmaşadır. Bu sorunların önemlilerinden biri de tartışmalarda “etik” sözcüğü kadar “ahlak” sözcüğünün de geçtiğini, bu iki sözcüğün neredeyse anlamdaş görülerek birbirinin yerine kullanıldığıdır. Ahlak sözcüğünün farklı bağlamlarda kullanılışlarına dikkat edilirse, onu “etik” ten ayırmak yerinde ve şarttır (Gülenç, 2006: 12).

Etik, felsefenin en eski ve en temel disiplinlerinden birisidir. Etik soru ve sorunlar, felsefenin başlangıcından bu yana filozofları en çok meşgul eden soru ve sorunlar arasında yer almıştır ve günümüzde hala bu sorular ontolojik önem açısından yerlerini korumaktadır. Filozofların etiğe olan ilgisinin derecesinde zaman zaman değişiklikler olsa da etik sorunlar hep felsefe sorunları içinde önemli bir yer tutmuştur (Cevizci, 2002. 13-17).

Etik, bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla akıp değiştiği, yaşama tarzlarını layıkıyla ölçüp biçecek, onları gerektiğinde eleştiri süzgecinden geçirirken, gerektiğinde temellendirecek değer sistemleri ya en kötüsü yanlış bir temel üzerine inşa edilmiş oldukları ya da en hafifinden değişimin hızına ayak uyduramayıp kolayca yıkıldıkları için, ağır bir değer bunalımı içinde olan günümüzde tanımlanması herhalde en zor olan terimlerin başında gelmektedir (Cevizci, 2002: 13-17).

Bir kişi, bir toplum düzeni içinde başkalarıyla bir arada var olan bir birey olarak insan, ahlaki hayatı aynen yaşar, içinde bulunduğu ahlaki ilke ve değerlerini eylemleriyle cisimleştirir. Fakat o bununla da kalmayıp, taşıyıcısı olmaya veya hayata geçirmeye çalıştığı değerlerin anlamı üzerinde düşünmeye başladığı, kullandığı ahlaki kavramların gerçekte ne olduklarını ve ne anlam ifade ettiklerini araştırmaya; ahlaklılığın unsurlarını tartışmaya ve bu ve benzeri

konularda düşündüğü ve hissettiği şeyleri dile getirmeye, başkalarına aktarmaya başladığında, normal ahlaklılık düzeyini aşır etik yoluna girmiş olur (Cevizci, 2002. 13-17).

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlak yanlış- doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlak felsefesi ya da etik, ahlaki konu edinen felsefe dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır (Pehlivan, 2002: 20). En basit ifade ile etik; insanların kendilerini içinde buldukları durumlarda arkadaş, ebeveyn, çocuk, vatandaş, çalışan, öğretmen, profesyonel vb. olarak nasıl davranmaları gerektiğini gösteren davranış standartlarıdır (<http://www.scu.edu/ethics>).

Spor tarihinin oluşumundan bugünlere spor toplulukları, sporun kendisine ait etik davranışlara sahip olduğu ve bu davranışların sporun taraftarlarına kazandırılmasının ve geliştirilmesinin önemli bir sorumluluk olduğuna inanmışlardır (Bucher ve Wuest, 1999: 22).

Spor etiği konusunu ele alırken spor ve insanoğlu ile ilgili önemli boyutlar ile karşılaşırız. Burada önemli olanın insanoğlu mu? spor mu? olduğu konusunu kendimize sormamız gerekebilir. Fakat sporda etik her ikisi de dahil olduğunda mümkün olacaktır zaten insanoğlu olmadan spor da olmaz (Hotsa, 2008:89-95).

İlk bakışta sporun çok karmaşık bir fenomen olduğu ve etik çelişkiler yarattığı bellidir. Öte yandan spor, ahlaki – eğitsel ve temel- biyolojik hareket ihtiyaçları arasında yer alan bir bölgedir. Yine spor, post modern devrin aşırı derecede sömürsü ve ihtirası ile vücut ve zihnin oyunu seven masumluluğu arasında sıkışır kalmıştır (Hotsa, 2008:89-95).

Spor uygulamalarının ve spor etiğinin çoğulculuğuna dikkat çekerek eğlenceye yönelik sporları uygun ölçüde etik, üst seviyede ki sporları maksimum seviyede etik ve ekstrem sporları da diğer etik kapsamında ele alabiliriz demektir, hatta bu son bölüm etikten estetiğe geçiş yapmaktadır (Hotsa, 2008:89-95).

Etik ve ahlaki anlayışla alakalı bilgileri özümsemek ve değerleri anlamak için spor yöneticileri benzersiz bir konumda bulunmaktadır. Çünkü mesleki birçok görevleri bu endişeleri içerir. Ayrıca bunlar sporun bütün seviyeleri ile ilişkilidir ve spor programlarının amaçları, değerleri ve felsefesi boyutlarını içerir. Antrenörlerin davranışlarını, sporcuları, seyircileri, sponsorları, medyayı, spor yönetim organı yetkililerini, spor ile ilgili hükümet kuruluşlarının görevleri, sporun politik ve ekonomik alt yapısını kapsar. Spor topluluğu üyeleri tarafından alan dışı ihtiyaçları yeniden gözden geçirmek, özellikle karar verme organları tarafından, sporun mevcut ahlaki durumunu belirlemek ve nasıl geliştirilebileceğini anlamak için sporun rolü ve davranışlarını ortaya çıkarmak son derece önemlidir (DeSensi, 1996: 11).

1.1-Problem cümlesi:

Antrenör ve sporcu gözüyle spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının incelenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2-Araştırmanın Amacı:

Üst yönetimde başlaması gereken etik davranışların orta düzey yöneticilere aktarılması ve oradan da tüm iş görenlere yayılması etik ilkelerin temel prensiplerini yansıtmaktadır. Bu anlayışa paralel olarak; sporda etik ilkeleredeki amaç, sadece kazanmak değil yönetimden etkilenen kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mutlu insanlar topluluğu yaratılması olgusunu desteklemektedir. Yöneticilerin almış olduğu kararlardan kulüp bünyesinde yer alan her birimin etkilendiği, etik ilkeler çerçevesinde alınan kararların takım huzuru ve takımın devamlılığı açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu düşünce ile, bu araştırma, spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılık düzeylerini antrenör ve sporcu görüşü olarak ortaya koymak amacı ile yapılmıştır.

1.3- Araştırmanın Önemi:

İnsanın tüm eylemlerinde belirli bir nitelik, erdemlilik veya ahlakilik aranması çabası her zaman olagelmıştır. İş yerlerinde, devlet yönetiminde, üniversitede ve başka teşebbüslerde bütün insanlar etikle ilgilenirler. İnsanların yaşamının vazgeçilmez bir parçasını oluşturan etik değerlerin mesleki görünümlerinin betimlenmesi etik değerlerin saptanması gerekmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de sporda kitlelerin ilgisinin artması spor yöneticilerinin spor ortamında etik davranış ilkelerine uygun davranma ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Toplumsal yaşamın her alanında 'etik değer ve ilkelere duyulan gereksinim' konusunun yoğun olarak tartışıldığı şu günlerde

spor yöneticilerinin yönetimde etik ilkelerin belirlenmesi ve ilgililerin konuya ilişkin oluşturacakları politikalara ışık tutabilecek olması bakımından bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın konuya ilişkin diğer çalışmalara yol gösterici bir kaynak olabileceği umulmaktadır. Bu konuda literatüre yeni bilgiler kazandırması da amaçlanmıştır.

1.4- Sayıtlar:

1. Geliştirilen görüşme formunun spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarını belirlemeye uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan antrenör ve takım kaptanlarının araştırma sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
3. Etik ile ilgili bilişsel anlamda hazır bulunuşluklarının olduğu varsayılmıştır.

1.5- Sınırlılıklar:

1. Araştırma Türkiye 2008 – 2009 sezonu Beko Basketbol Erkek 1.Ligi yöneticileri, antrenörleri ve takım kaptanları ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma doktora tez süresi ile sınırlıdır.

1.6- Tanımlar:

Etik : Doğru - yanlış davranış ve kararların ilkeler ve genel kavramlar doğrultusunda ifade ettiği anlamdır(DeSensi, Joy, 1996:2).

Yönetim : Yönetim, örgütün verimli ve etkili amaçlarını, planlama, organizasyon, rehberlik ve kontrol kaynakları doğrultusunda gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir(Daft, 1994:8).

Spor Yöneticisi : Yönetim mekanizmasını oluşturan ilkeler çerçevesinde mevcut kaynakları (para, zaman, mekan, malzeme, personel gibi) en rasyonel bir şekilde kullanarak teşkilatın amaçlarını gerçekleştirir(<http://www.iskur.gov.tr>).

Beko Basketbol Ligi : Türkiye Erkekler Birinci Basketbol Ligi (TBL veya Lig), kulüplerin büyükerkekler kategorisindeki takımlarından oluşan TBL’de yer alan takım temsilcilerinin görüşleri alınarak Türkiye Basketbol Federasyonu (TBF)tarafından hazırlanan talimat hükümlerine göre düzenlenen ve Türkiye Basketbol Ligleri Direktörlüğü (Ligler Direktörlüğü) tarafından yönetilen bir organizasyondur(www.tbf.org.tr).

1.7. Kısaltmalar

TBL : Türkiye Basketbol Ligleri

TBF : Türkiye Basketbol Federasyonu

NBA : Profesyonel Basketbol Ligi

BÖLÜM II

Bu bölümde, araştırma alanı ile ilgili olarak kurumsal temeller ve daha önce yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İnsan, yaşamının her evresinde değişik sorunlarla karşılaşır ve onlara çözüm yolları arar. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi veya tercih edilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncekine kıyasla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu sorunların varlığı, onları bu sorunlara çözüm bulmaya bir başka anlamda karar vermeye zorlamaktadır (Demir ve Gümüšoğlu, 1988: 1). Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Varoğlu, 1996: 2). İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur.

Yönetim alanında, amaçlara ulaşılması ve toplumun ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin rolü, karar verme becerileri itibariyle her geçen gün daha da artarak önem kazanmaktadır. Karar verme becerisi, yöneticilerin yaptıkları işlerin temelini oluşturan ve ön plana çıkan en önemli yönetici becerisidir.

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Karar verme eyleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör, karar vericinin (yöneticinin) kendisi olmaktadır. Bilgi toplama, derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, problemin farkına

varılamaması veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı durumunda hiçbir şey ifade etmeyecektir. Amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak olan insandır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır. Karar verme süreci bu yönüyle tamamen insana bağımlı kalmaktadır.

Karar verme eylemi, bütün örgütlenmiş insan davranışlarının olduğu gibi, kamu yönetiminin de merkezini oluşturmaktadır. Bir örgütte karar verme, var olan koşullarda değişim yaratmayı, çeşitli alternatiflerden birini seçmeyi, kararı uygulayabilmek için örgütsel ya da bireysel kaynaklarda bir ölçüde genişletmeyi ve istenen sonuçların elde edilmesi beklentisiyle eylemde bulunmayı içerir. Karar, her şeyi içine alan tek bir olay olmaktan çok, oldukça uzun bir süreye yayılmış toplumsal bir sürecin ürünüdür.

Örgütler yükledikleri işlevleri yerine getirmek için çeşitli eylemleri gerçekleştirirler. Bu eylemlerle ilgili olarak, örgütün bütün düzeylerinde kararlar alınır. Eylemler, alınan kararların sonuçları ve alınacak yeni kararlarında girdilerini oluştururlar. Karar oluşturma işi yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasındaki temel belirleyicidir. (Sağır, 2006: 103)

Örgütsel karar verme en temel anlamda varolan problemi ve durumu tanımlama ve çözme sürecidir. Bu süreç iki temel aşamayı içerir. Problemi tanımlama aşaması, çevresel ve örgütsel koşullar hakkında bilgi edinebilmek ve varsa performansı etkileyecek eksikliklerin teşhis edilmesi aşamasıdır. Problemi çözme aşamasında, karar için alternatif seçimler incelenir, en iyi alternatif seçilir ve uygulanır (Daft, 346,1992). Örgütsel karar verme kurumsallaştırılmış bir süreçtir. Her son karar, hiyerarşideki birçok farklı düzeylerdeki bireylerin birleştirilmiş çabalarının son ürünü olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 185). Örgütte herhangi bir konuda örgüt adına bir seçimde bulunma gücü, sorumluluğu, yetkisi bulunan birey ya da küme “karar birimi” olarak belirtilmektedir. Genelde karar birimi, örgütte yönetici konumundaki bireylerdir (Ergun, 2004: 121).

2.1.YÖNETİM

Literatürde yönetim değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Yönetim; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir (Koçel, 2003: 61).

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetim başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 5).

Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir (Efil, 1999: 15). Bu tanımla yönetimin bir faaliyetler süreci olduğu vurgulanmıştır.

Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde açıklanmıştır:

- a) Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- b) Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynaklarını serbestçe kullanabilme etkisini gerekli kılar.
- c) Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- d) Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.
- e) Yönetim, yönetici olan kimsenin bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- f) Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.

g) Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapabileceği şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

h) Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.

i) Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla fayda sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir.

j) Yönetim, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için kârlı olmalıdır (Eren, 2003: 3).

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanattır (Erdoğan, 2004: 5). Yönetimin bilim ya da sanat oluşu hakkında çok şey söylenmektedir. Genellikle yönetim sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilmektedir. Yönetim süreci; faaliyetlerin başkaları aracılığı ile yaptırılması eylemidir. Yönetim bilimi ise bir örgütün bünyesindeki çeşitli fonksiyonlara ilişkin operasyon, sistem ve kontrollerin planlamasıdır. Yönetim bilimi ise ekonomiden hukuka kadar uzanan bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinler arası bir yaklaşım görünümündedir. Ayrıca, sanat bir amacı gerçekleştirmede bilgi ve becerilerin sistemli olarak uygulanmasını içerir. Bilim ise, geçmişteki olayların ve olguların açıklanmasını ve çeşitli bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu açıdan sanat ve bilim birbirini tamamlayan iki kavramdır (Efil, 1999: 17).

Yönetimi bilim ve sanat gibi tesis edebilmek için belli bir birikim, bilgi ve deneyim gerekiyor. Artık profesyonel yönetici adını verdiğimiz kişilerin sadece işin uzmanı olmakla kalmayıp, yönetim kavram ve kurallarını kullanmada uzman olması ve meslek ahlâkından iş ahlâkına kadar çeşitli kurallara uygunluk göstermesi gerekmektedir. Bu gelişmeler yönetimin artan bir hızla meslek olmaya yöneldiğini göstermektedir (Efil, 1999: 17).

Yönetim, örgütsel amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için karar/kararlar vermeyi, plânlama yapmayı örgütlemeyi, iletişim ve eş güdüm sağlamayı ve denetimi içeren bir süreçtir. Bu süreci ağırlıklı olarak yöneticiler işletir(Yetim, 2001: 40)

Süreç olarak yönetim, bir dizi faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler;

- Karar verme- planlama
- Örgütleme
- Yürütme- uygulatma
- Koordine etme
- Kontrol ' dür (Şimşek, 2005; 7).

2.1.1. SPOR YÖNETİMİ

Spor yönetimi, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayırımını spor özelinde yönetici-sporcu ayırımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek, 1993: 5).

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının

geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar(İmamoğlu, 1992: 61).

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir (Yetim, 2001: 41).

Spor yönetimi, “sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur” (Kalkandelen, 1997: 160).

Spor örgütünün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanarak amaçları gerçekleştirme bilim ve sanattır (Özbey, 2001:8).

Aşağıdaki şekilde Spor Yönetiminin işlevsel yapısı yer almaktadır (Chelladurai,1997:21).



Şekil 2.1: Spor Yönetiminin İşlevsel Yapısı (Chelladurai, 1997).

2.2. YÖNETİCİ

Yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Profesyonel yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi şeklinde belirtilebilir (Şimşek, 2005; 7).

İnsan ve madde kaynaklarını verimli biçimde kullanarak örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatan bireydir (Özbey, 2001:10).

Yönetici, bir teşkilâtın hedeflerini gerçekleştirirken, teşkilâtın en etkili ve en yeterli bir biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, tecrübeli, bilgili ve liderlik vasıflarından yararlanan kişidir (Yetim, 2001: 42).

Bilici; yönetici kavramını başkaları vasıtası ile iş gören kişi olarak tanımlamıştır. Profesyonel yönetici kavramını ise, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kişiler olarak tanımlamıştır (Bilici, 1999: 22).

Yöneticide bulunması gereken yetenekleri şöyle sıralayabiliriz:

- Teknik yetenek
- İnsancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği
- Fikri yetenek

Yönetici görevlerini ise şöyle sıralayabiliriz:

- Başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir.
- Rekabet halindeki amaçları dengelemelidir.
- Her şeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir.
- Kavramsal(fikri) bir düşünürdür.
- Örgütte bir arabuluculuk işlevini yerine getirir.
- Yönetici aynı zamanda bir politikacıdır.
- Yönetici bir diplomattır (Şimşek, 2005: 1).

2.2.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Schermerhon, (1996) yöneticinin sahip olması gereken özellikleri Üç Özellik Yaklaşımı ve Yönetimsel Beceriler Yaklaşımı ile açıklamıştır.

2.2.1.1. Üç Özellik Yaklaşımı

1.Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren ve plan yapan bir kimse olabilmesi için aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- a) Genel kültür
- b) Mantıklı olma
- c) Analiz ruhu
- d) Sentez ruhu
- e) Sezgi gücü
- f) Hayal gücü
- g) Yargı gücü
- h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
- i) Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneği

Bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2.Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri: Bir yöneticinin başladığını başarı ile bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli ve etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özellikleridir. Bunlar :

- a) Akıl ile duygu arası denge
- b) Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum
- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık
- e) Girişkenlik
- f) Hafıza gücü
- g) Dinamiklik
- h) Azim ve sebatkarlık
- i) Tertiplik ve düzenlilik
- j) Yöntemlilik
- k) Süratlilik
- l) Ciddilik ' tir.

3.Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticinin kendisini iş çevresine, astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirmesine ilişkin özellikleridir:

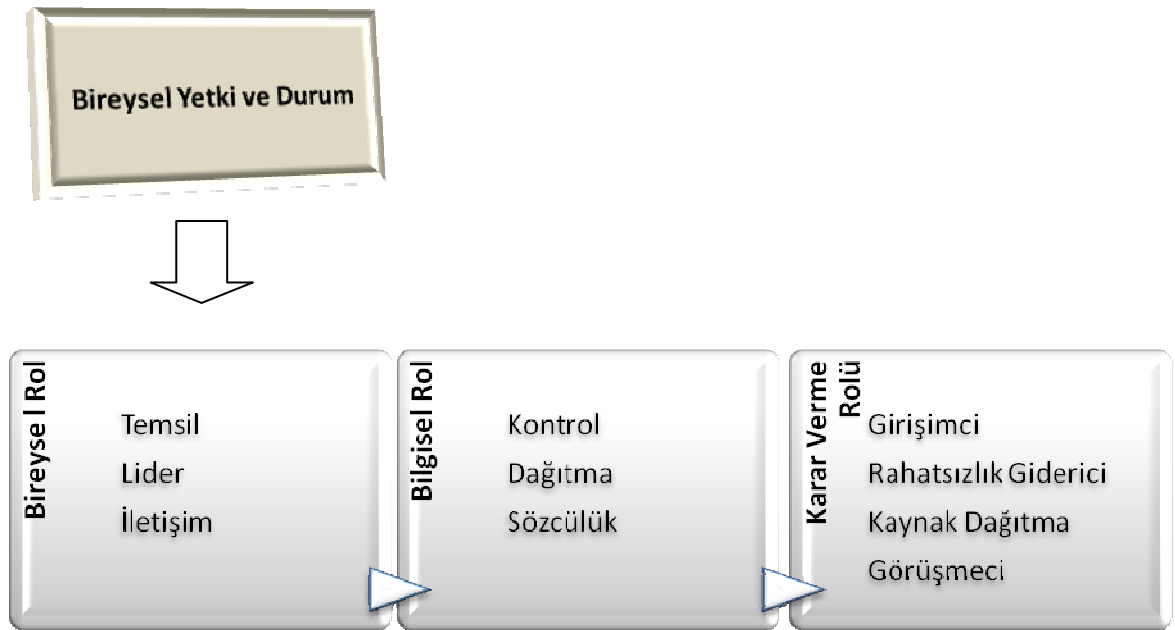
- a) Dış görünüşü ve giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- b) Gruba hitab edebilecek yeterlikte olmalıdır.
- c) Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- d) İş disiplinini sağlamalıdır.
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği yapabilmelidir.
- f) Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğini, ne zaman geri çekileceğini bilmelidir.
- g) Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan biri olarak tanınmalıdır (Schermerhon, 1996: 442).

2.2.1.2. Yönetmel Beceriler Yaklaşımı

Yönetmel becerileri üç grupta toplanabilir:

1. Kavramsal beceriler; yöneticinin düşünme, çevresel faktörleri ve örgüt içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir. Bu becerisi sayesinde yönetici örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyecek kararlar almaya çalışır.
2. Beşeri (insansal) beceriler; Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma, yetenek ve bilgilerini içerir.
3. Teknik beceriler; iş yapma yöntemlerini, tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama, uygulama yetenek ve bilgilerini içerir. Yöneticiler alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi ederek yükseldikçe teknik beceriler, beşeri ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma gelmektedir (Schermerhon, 1996: 443).

Yönetici rollerini açıklamak için farklı bir yöntem kullanan H. Mintzberg(1992) “ The Manager’s Job: Folklore and Fact”, adlı çalışmasında yöneticileri 3 farklı grup ve 10 farklı role ayırarak incelemiştir.



Şekil 2.2: Yönetici Roller (Mintzberg, 1992:15)

2.2.2. SPOR YÖNETİCİSİ

Spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişidir. Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan, spor teşkilatlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecek işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişidir. Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye ulaşması, iyi bir teşkilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Yetim, 2001. 43).

Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri, birçok meslekî, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri, maharetle uygulamaya koymaları ile mümkün olur. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştirici, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven

verme, motive etme ve ekip çalışması bu niteliklerden bazılarıdır (Yetim, 2001: 43).

Spor yöneticisi problem çözebilmek için hergün karar vermek zorundadır. Spor yöneticileri bu yüzden etkili karar verebilmek için; problem ile ilgili kapsamlı bilgi sahibi olmalı ve problem çözme süreçleri ile ilgilenmelidir(Masteralexis, Bar, Hums, 2009.35)

İyi bir spor yöneticisi, yönetsel dikkat, doğruluk, beşerî ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entellektüel kapasite vb. gibi özellikler taşımalıdır. Çünkü, spor kurum ve organizasyonlarının başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine bağlıdır (Yetim, 2001: 43).

2.2.2.1. Spor Yöneticisinin Özellikleri

Her ne kadar yöneticinin özellikleri yöneteceği örgütteki personelin ve/veya yöneteceği insanların özellikleri ile ilişkilendirilmeli ise de, bazı özellikler yönetimde başarı için ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler herhangi bir önem sırasına göre dizilmeden aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

A. Kavramsal Beceriler

Bu beceriler örgütü bir bütün olarak görebilme, fikirler üretebilme, problemleri hissedebilme ve bu problemlere örgüt çıkarları doğrultusunda çözümler üretebilme, doğru öncelikler tespit edebilme ve örgütsel yönlendirme yapabilme gibi hususları içermektedir. Uygun kavramsal beceriler risk faktörünü asgari düzeye indirgeyebilmektedir (İkizler, 2000: 158).

Hızlı değişmelerin zorlayacağı ani kararları almak, yeniliklere hazırlıklı olmak spor yöneticiliğinin gereklerindedir. Spor yöneticisi geniş görüş alanına sahip olmalı, toplumsal olgular içinde olayları değerlendirebilmelidir. İyi bir yönetici bulunduğu yörede sportif heyecanı artırabileceği gibi kişisel çabalarıyla da büyük potansiyel yaratabilirler. Bürokrasinin dar kalıpları içerisinde sıkışıp kalmayan, görevini seven, atılcı yöneticiler, sporumuzun yararına özel gelişmeler sağlayabilirler. Spor yöneticileri, sürekli yenilik arayan, sorumluluklarını bilen, sorunları çok yönlü değerlendiren, güncel konulara olduğu kadar gelecekteki konulara da eğilen, tutarlı, atak özellikler taşımalıdır. Spor yöneticilerinin özelliklerini şu başlıklar altında toplayabiliriz; zamanı verimli kullanabilmek, diğerlerini motive edebilmek, ekip kurabilmek, hedef tespit edebilmek, uzman görüşü temin edebilmek, kriz anında kararlar verebilmek, pazarlık yapabilmek, kendini yenileyebilmek, personeli geliştirebilmek, iyi bir kamuya hitap etme özelliğine sahip olabilmek, plan yapmak, iyi bir hafızaya sahip olmak, konferans yönetebilmek, yaratıcı fikirler üretebilmek, okumayı sevmek, olayları objektif değerlendirebilmek, yıkıcı değil yapıcı olarak yönetebilmek, genellemelere açıklık getirebilmek, geleceği açık zihniyetle görebilmek (vizyon), problemleri önem sırasına göre süzebilmek (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 202).

- **Doğruluk**

Yöneticinin çevresindekileri (Personeli) coşturabilmeli, onların işbirliğini sağlayabilmesi ve örgütü amaçlarına ulaştırabilmesinde en önemli etmen yöneticinin doğruluğudur. Herkes yöneticisinin dürüst, içten, sözünde duran, güvenilir ve sırdaş olduğunu görmek ve bilmek ister. Yöneticinin bu özelliklerinden bir veya birkaçına sahip olmadığı düşünölen örgütlerde düşük morale ve verimsizliğe rastlanılmaktadır (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 202).

- **İnsan İlişkileri Becerileri**

Bu grupta yöneticinin çalışanlarla ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri kurabilme, insanlarla geçinebilme ve çalışılabilir bir örgüt iklimi temin edebilme özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütler hedeflerini ancak herkesin ortak çabasıyla gerçekleştirebilirler. Ortak çaba ise, yöneticinin kalbinde diğerlerinin iyiliği varsa en üst düzeyde gerçekleşir. Hedeflere insanlarla ulaşmada liderlik önemli bir unsurdur ve liderlik alınmaz, verilir. Bu nedenle şu özellikler sıralanabilir: Sporcu, sporcuları ve diğer spor görevlilerini sevmelidir (İkizler, 2000: 153), Arkadaşça olmak, Düşünceli olmak, Diğerlerinin görüşlerine saygılı olmak, Ne söylediğine ve nasıl söylediğine dikkat etmek, Adil olmak, Tartarak karar veren ve insan hatalarına tolerans gösterebilen olgunlukta olmak, Espriden anlamak, İyi bir örnek oluşturmak, Diğerlerinin kendilerine güvenmelerini sağlamak, Kararlarda kişisel olmamak, Etik standartlarını geliştirmek, İkna sanatına sahip olmak (Mirzeoğlu, Doğu,2003: 203).

- **İş İçin Yeterli Sağlığa ve Fiziksel Uygunluğa Sahip Olma**

Yöneticinin sağlığı çoğu kez doğru kararlar verilmesinde belirleyici olmuştur. Yöneticinin canlılığı ve dayanıklılığı onun adabını, kişiliğini ve çekiciliğini etkiler (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 203).

- **Sorumluluk Üstlenmeyi Kabul Etmek**

Yöneticinin görevi icabı aldığı kararlar sadece kendisini değil örgütünü ve örgütün içindeki tüm insanları etkilemekte dolayısıyla ilgilendirmektedir. Bu nedenle, örgütteki herkesin ve her şeyin sorumluluğunu üstlenmenin ortaya çıkardığı yük, baskı ve stresi taşıyabilmek ve üstesinden gelebilmek için ihtiyaç olan kişisel fedakarlıklar ancak isteyerek olabilir. Zorla üstlenilen yöneticiliklerde başarı ihtimali yok denecek kadar azdır (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 203).

- **Zihinsel Kapasite**

Her ne kadar çok zeki insanların çok detaylara indikleri ve çok olasılıklar içinde boğulduklarından dolayı iyi birer yönetici olamayacakları söylene de, insanın düşünebilmesi, mantık yürütebilmesi, belli bir zihinsel kapasite gerekmektedir (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 204).

- **İşten Anlama**

Her ne kadar yönetimin sanatsal boyutu varsa da işten anlama başarıda önemli bir etkidir. Bir spor kulübünün yöneticisinin yönetim süreçlerinin gerektirdiği diğer bilgi ve becerilere sahip olmasının yanında sporculuktan gelmiş olması, işin özüne daha rahat inebilmesine, olayları çok daha boyutlu değerlendirebilmesine ve daha doğru kararlar alabilmesine sebep olacaktır. Bu da başarının en önemli garantisidir (Mirzeoğlu, Doğu, 2003: 204).

- **Diğer**

Spor yöneticisi, çağın yeniliklerini, teknolojisini ve bilgiyi yönetime uygulayarak teşkilat yapısında, personel düzeyinde, kullanılan yöntem, araç ve gereçlerde uygun değişiklikler yapmak suretiyle etkili bir spor ortamı hazırlamalıdır. İyi bir spor yöneticisi, yönetsel dikkat, doğruluk, beşerî ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite vb. gibi özellikler taşımalıdır. Çünkü, spor kurum ve organizasyonlarının başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine bağlıdır (Mirzeoğlu, Doğu, 2003:204).

Bu açıdan bakıldığında her spor yöneticisi yukarıdaki genel özelliklerin yanı sıra özel olarak:

*Sporla ilgili mevzuatı (milli ve milletler arası seviyedeki yasal çerçeveyi) bilmeli

*Spor yönetiminin Türk spor teşkilatı içindeki yerini, görev ve sorumluluklarını bilmeli

*Türk spor ve teşkilatını tanımalı, onlarla ilişki kurmalı ve sürdürmeli

*Uluslar arası sporun tanımı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olmalı

*Spor teşkilatı hakkında bilgi sahibi olmalı

*Spor politikalarının (kitle sporu, okul sporu, vb) temel amaç ve ilkelerini bilmeli

*Spor alanındaki yenilikleri, gelişmeleri, bilhassa büyük çaplı spor organizasyonlarında görülen faaliyetleri dizisini bilmeli

*Sportif faaliyetleri organize etme bilgi ve becerisine sahip olmalı

*Toplumun spor konusundaki beklenti, istek ve ihtiyaçlarını bilmeli

*Spor branşlarının kural, teknik ve taktikleri ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olmalı

*İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olmalı

*Sporla ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirebilmeli

*Bilgisayar kullanma becerisine sahip olmalı

*İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olmalı

Spor yöneticilerinde yönetim yeterlilikleri olduğu kadar, hatta daha fazla beşeri yeterlilikler bulunmalıdır. Sporun kendi dinamikliği, üstün performansa sahip yöneticilere ihtiyacı arttırmaktadır(Cankalp, 2002: 127).

2.3.ETİK KAVRAMI

Etik insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar, kurallar, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi durumları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir. Etik insan pratiğini ahlaki bakımdan aydınlatmayı amaçlamaktadır(Obuz,2009:2) Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur.

Eski Yunanca'dan gelen etik sözcüğü, "ahlaki, ahlakla ilgili" biçiminde açıklanmaktadır(Dolaşır, 2005: 13). Etik, Yunanca'da karakter anlamına gelen 'ethos' sözcüğünden türetilmiştir. Etik İyonya'lı filozoflardan bu yana 'iyi ve doğru'nun ne olduğunu, 'mutlak iyi' ve 'mutlak doğru' olup olmadığını ve bunlara ulaşıp ulaşılamayacağını araştıran zihinsel çaba olarak da tanımlanmaktadır(Köprü,2007: 4)

Solomon için etik, iki ana konu ile ilgilidir. Bunlardan ilki, iyi insan olmanın gerektirdiği özellikler; ikincisi ise, bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiğidir. Bunların ışığında etik, doğru ve yanlış, ödev ve yükümlülük ile toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular. Geniş açı çerçevesinde etik, tüm etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı veya yapılamayacağını; neyin isteneceği veya istenilemeyeceğinin; neye sahip olunacağı veya olunamayacağını bilmesidir(Köprü,2007: 6).

Türkçe'de ahlak kavramı, Latince moral sözcüğünün karşılığıdır. Ahlak (aktöre - morality), huy, mizaç, yaratılış anlamına gelen " hulk " sözcüğünün çoğulu olup, insanlararası ilişkilerde uyulması gereken tinsel (manevi) ilke ve kuralları içerir. Ahlakın etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü, insanın vicdanıdır, insan, duygusunu, düşüncesini, davranışını, tutumunu, eylemini "vicdanının sesine" kulak vererek doğru-yanlış, güzel-çirkin, iyi-kötü, olumlu olumsuz olarak değerlendirir. Böylece birey, kendisi ile başkaları arasındaki ilişkilerde denge, düzen, denetim ve uyum sağlar (Aydın, 2002: 5).

Ahlak, iyiyi kötüden ayırt etmeyi amaçlayan ve belirli yaptırım gücü olan kuralların tümüdür (Aydın, 2002: 6).

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Ahlak kavramına değişik açılardan bakıldığında, çeşitli gruplarda geçerli olan değer yargılarının değişik nitelikler taşıdığı, hatta aynı gruplar içinde de bu değer yargılarının değiştiği görülmektedir. Değişen zaman ve koşullara bağlı olarak, eskiden yasaklanmış davranışlar, zaman içinde teşvik edilen davranışlara dönüşebilmektedir. Aynı eylemin, farklı ahlak anlayışları açısından farklı yorumlandığı da bilinmektedir. Ancak özellikle meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma arayışı vardır ve kolay kolay değişmemektedir (Aydın, 2002: 8).

2.3.1.Etik Sistemleri

Hitt (1990) 'in etikle ilgili bir seminerinde bireylere doğru karar vermek için ne gibi temel kuralları izlediklerine dair şu yanıtlar alınmıştır: (Aydın, 2002: 20).

- Kararlarımın temelini, “ beklediğim sonuçlar “ oluşturur.
- Karar verirken dikkat ettiğim en önemli unsur konunun yasalara uygun olup olmamasıdır.
- Örgütümün değer ve stratejileri, kararlarımın temelini oluşturur.
- Kararlarımı vicdanımın bana emrettiği şekilde ve kişisel inançlarım doğrultusunda veririm.

Bu farklı bakış açıları dört tür etik sistemini temsil etmektedirler. Amaçlanan sonuç etiği, kural etiği, toplumsal sözleşme etiği ve kişisel etik. Bu dört tür etik sistemi aynı zamanda insan yaradılışlarını da temsil etmektedir.

2. 3. 1. 1. Amaçlanan Sonuç Etiği

Hitt (1990)'in görüşüne göre; amaçlanan sonuç etiği genellikle faydacılık olarak bilinir. Sonuçlara pratik bir yaklaşımı gerektirir. Bu etik, haz arama ve acıdan kaçma üzerine kurulmuştur (Aydın, 2002: 21).

2. 3. 1. 2. Kural Etiği

Bireyler yaşamları boyunca kurallarla yüz yüzedir. Ailede, okulda, toplumda, iş yaşamında birçok kurallar hakimdir. Genellikle bireylerin yaşamlarının bu kurallarca yönetildiği görülür. Bu kurallar bazen yakınma konusu olmakla birlikte, bütün toplumlarda kuralların olması yaşamsal ve kaçınılmazdır (Aydın, 2002: 23).

Hitt (1990)'in görüşüne göre; kural etiği Immanuel Kant tarafından geliştirilmiş ve daha sonra felsefesi Königsberg tarafından gözden geçirilmiştir. Kant, etik gerçeklerin binlerce yıldır bilindiğini, evrensel ve nesnel olduklarını belirtmiştir (Aydın, 2002: 23).

2. 3. 1. 3. Toplumsal Sözleşme Etiği

Hitt (1990)'in görüşüne göre; toplumsal sözleşme etiğinin öncüsü Jean Jack Rousseau'dur. Rousseau için en önemli olgu, otorite ve özgürlük arasındaki dengedir. Devletin otoritesi yalnızca devlet tarafından kurallar altına alınan bütün bireylerin görüş birliğine dayalı olarak kurulabilir (Aydın, 2002: 26).

2. 3. 1. 4. Kişisel Etik

Kişisel etiğin kaynağı, bireyin içinden gelen ses olarak tanımlanan "vicdan" dır. Kişisel etik sisteminin temel ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Obuz,2009;18).

1. Gerçeğin yeri yalnızca insanın varlığıdır.
2. Vicdan, kişisel niyetleri gerçekleştirmek için girişilen eylemlerde, kişinin doğru kararlar verebilmesine yardım eden, bireyin içinden gelen sestir.
3. Kişisel vicdan, bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin karar vermesine yardım eden en üst düzeyde standartlar geliştirmeyi sağlar.
4. Birey, karşılaştığı durumlarda kendisiyle yüzleşmeli ve hangi standartları koruyacağına karar vermelidir.
5. Ulaşılmak istenen amaçlar, izlenecek yolu belirlediğinden amaçlar gözden kaçırılmamalıdır.
6. Yaşamın belli bir formülü yoktur; yaşamda her şey olabilir.
7. Birey, bir grupta etkin bir üye olabilir, ancak bu durum bireyin haklı tarafı tutmasına engel olmamalıdır.
8. Birey özgürleştikçe, daha çok şeyi reddeder, daha kişisel ve yalnız davranma sorumluluğu artar.
9. Birey ancak kendi çabaları ile kusursuzluğa ulaşır.
10. Yaşam boyunca bireylerin gelişimine bağlı olarak inançları da değişmektedir.

2.3.2. ETİK TÜRLERİ

Etiğin, aralarında belli bir tarihsel, epistemolojik ilişki bulunan farklı türleri, ya da aynı anlama gelmek üzere, ahlak felsefesinde üç ayrı araştırma düzeyi vardır.

2.3.2.1. Betimleyici Etik

Ahlak alanındaki bilimsel, ya da materyalist yaklaşımı tanımlar veya bilimsel ya da tasviri yaklaşımın ahlak alanına uygulanmasını ifade eder. Bu etik anlayışı norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler. Dolayısıyla o insanların ahlaki görüş ya da inançlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade eder. Betimleyici etik ahlak ve ahlaki eylem bağlamında, olması gereken

ya da değer yerine, olan ya da olgularla ilgilenir. Ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder. Etik daha ziyade seyirci, gözlemci veya gözlemleyici durumundadır, ahlaki olay veya olgulara dışarıdan bakar, onları bilimsel bir yaklaşımla gözlemleyip, tasvir eder açıklar.

2.3.2.2. Normatif Etik

Betimleyici etik ahlak felsefesinin önemli bir türünü meydana getirmekle birlikte, geleneksel anlamı içinde etik kural koyucu ya da normatif bir disiplin olmuştur veya olmak durumundadır. Başka bir deyişle, betimleme, tasnif ve açıklama, sadece bilim için değil fakat etik içinde önemli olmakla birlikte, yeterli değildir; zira etikle anlaşılan daha ziyade insan varlıklarına, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve kötü olduğuyla, belirli durumlarda, ne yapıp ne yapmamaları gerektiğiyle, hayatta hangi nihai amaçların peşinden gitmek durumunda olduklarıyla, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için norm ve düzenleyici ilkeler gerektiren normatif etikdir. Nasıl yaşamamız gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, hayatta nihai ve en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğunu tartışır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini mütalaa eder, bir insanı ahlaken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgular(Basım, 2009:396).

2.3.2.3. Metaetik

Etik araştırmanın veya düşünüşün sonuncu düzeyi ya da üçüncü etik türü ise, zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da adlandırılan ve ahlak felsefesinde çağdaş yaklaşımı ifade eden meta etikdir (Cevizci,2002: 13-17).

Metaetik, etiğin doğası ve ahlaki gerekçelendirme hakkında yorumlar yapar. Etiğin görece olup olmadığı ya da insanın hep kendi çıkarları için davranıp davranmadığı gibi tartışmalar metaetiğin kapsamına girer. Aslında metaetik, normatif etik ve uygulamalı etik arasında bir sınır çizme tartışmaları da metaetik bakış açısından yapılan bir analizin kendisini oluşturur (Anita,& Thibodeaux,

1999: 137). Metaetiğin metafizik, psikoloji ve dilbilim konularıyla ilgilenen alt alanları bulunmaktadır.

Metaetiğin metafizik konuları; ahlaka uygunluğun insanlarda kendiliğinden var olup olmadığı ile ilgilenir. Ahlak gerçekçiliği iki görüşe dayanır. Birincisi Plato'ya dayanan, matematikten esinlenen, ahlak değerlerini mutlak değerler olarak kabul eden görüştür. İkincisi ahlak değerlerini dine dayandıran, ahlak değerlerinin dini emirler olduğunu, iyi ve kötüyü Tanrı'nın belirlediğini savunan görüştür.

Metaetikte psikolojik konular; ahlaklı olmanın neden gerekli olduğu üzerinde duran görüştür. Dört alanı vardır. Aristo'nun savunduğu görüşe dayanan ahlak, yeteneğimizi, "pratik akıl" denen akılcı yetenek kabul eden görüştür. Daha sonraları Thomas Aquinas, aklın ahlaki zorunluluklar üzerinde sezgi gücünü sağladığı görüşünü savunmuştur.

Metaetikte dilbilim ile ilgili konular; 20. yy başlarında İngiliz ve Amerikalı felsefeciler, ahlakın tam olarak anlaşılabilmesi için, öncelikle bu alanda kullanılan terimlerin tanımlanması gerektiğini savunmuşlardır. Etik ile ilgili ifadelerin tanımlayıcı yönüne bilişsel anlam denilmektedir. Ancak zamanla kelimelerin tanımlanmalarında anlam farklılıkları olmuştur. Etik ile ilgili kelimelerin başarma ve mesaj iletme yönü de vardır, buna da bilişsel olmayan anlam denilmektedir (Anita,& Thibodeaux, 1999: 137).

2.3.2.4. Mesleki Etik

Etik direk olarak temel insan ilişkileri ile ilgilenir. Etik kurallar ahlaki davranışlar için bir rehberdir. Tüm toplumlar yalan söylemeyi, hırsızlık yapmayı, diğer bireylere zarar vermeyi yasaklayan etik kurallara sahip oldukları gibi, dürüstlüğü, sözünde durmayı, diğer bireylere yardım etmeyi ve saygı duymayı destekleyen etik kurallara da sahiptir. Bu temel davranış kurallarının,

düzenli bir toplum yaşamının korunarak devamlılığını sağlamak açısından önemi büyüktür(Kuçuradi, 2000: 47).

Meslek grupları toplum içerisinde önemli bir kitleyi oluşturmaktadır. İş hayatının değişen doğası, iş yerlerinde meslek etiğine duyulan ihtiyacı ön plana çıkartmaktadır. Bugünün iş gücü eskiye göre bünyesinde farklı ırk, din, yaş, eğitim ve sosyo-ekonomik statüye sahip insanlardan oluşmaktadır. Bu insanların sahip oldukları farklı değerler ve amaçlar iş gücüne yansımaktadır (Williams et al. 1998: 85).

Hugh'a (1996) göre mesleki etik, belli bir meslek grubuna ilişkin doğru ve yanlış davranışları inceleyerek, bireylerin sağduyulu seçimler yapmalarında onlara yol gösteren ilke ve değerleri belirler. Mesleki etik, ilişkilerde dürüstlük, sözünde durma, doğaya ve insanlara saygılı olmayı gerektirmektedir. Mesleki etiğin en önemli özelliği meslek etiği kurallarının evrensel olması ve bu kurallara meslek üyelerinin uyması gerekliliğinin olmasıdır.

Meslek etiği ilkeleri, genel ahlaki amaçlara dayalı, bir mesleğe üye insanların eylemlerine yol gösteren kısa yazılı kurallardır. Mesleki etik ilkeler, dürüstlük, adalet, eşitlik, saygı gibi temel ahlaki değerler üzerine ve her meslek için ayrı düzenlenmiş özel yazılı kurallardır. Bu ilkeler meslek yaşamının gerçeklerini yansıttığı ölçüde önemlidir. Mesleklerin alanları ile ilgili sorumluluklarını açıklayarak ortaya koymaktadır (Kuçuradi, 2000: 47).

Juusela'ya göre meslek etiği ilkelerinin üç temel işlevi vardır:

1. Yetersiz ve ilkesiz üyeleri ayırmak,
2. Meslek içi rekabeti düzenlemek
3. Hizmet ideallerini korumak.

Günümüzde gözlemlediğimiz tespitlerden biri; aynı meslek grubunun işgörenlerinin mesleği ile ilgili ya da mesleğini icra ederken farklı bazen de tamamen zıt davranış biçimlerini sergilemeleridir. İşte tam bu noktada mesleki

etik, insanların mesleklerini icra ederken keyfi davranışlarını sınırlamakta, mesleğin gerektirdiği davranışa yönlendirmektedir. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır.

Durkheim (1949)'a göre mesleki etik her zaman bir grubun eseridir. Mesleki etik, grup onu koruduğu sürece yürürlükte kalabilen ve bireylere emreden onları şu ya da bu şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerine bir sınır çizen ve daha ileri gitmelerine engel olan kurallardan oluşmuştur (Aydın, 2003, s: 25).

Meslek etiği farklı bakış açılarından ele alınarak incelenmektedir. Bu bakış açılarından ilki ve en önemlisi etik kodlardır. Pek çok meslek kendi etik kodlarına sahiptir. Bu kodların temel amacı kendini eleştirerek, geliştirmektir. Mesleki uygulamalar, sistemleştirilmiş değer ve yükümlülüklerin kendisi olarak anlaşılmıştır.

2.3.2.5. Spor Etiği

Spor çok boyutlu, toplumsal yapıya sahip bir olgu olmakla birlikte, insane yaşantısının vazgeçilmez bir unsurudur. Spor etik temele dayalı ve değerli kültürel bir uygulamadır. Spor, insan-toplum-kültür düzlemlerinde çok farklı boyut, anlam ve değerler ile sosyal bilimlerin konusu olurken; spora sosyolojik olarak bakmanın spor, sporcu ve başarı kavramlarının toplumların var olmalarında diğer toplumlar ve kültürler arasında seçkin bir konuma gelmelerinde son derece önemli olduğu görülmektedir.

Toplumlar, insanın fiziksel gelişiminin yanı sıra zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimini sağlayan spor eğitimine oldukça önem vermişlerdir. Gerçekten de spor eğitimi, insanın fizik ve ruh yapısını geliştiren hareket faktörünün hemen her çeşidini ve bütün prensiplerini kapsayan en uygun bir araç olup, genel eğitimin bir parçasıdır.

Günümüzde ülkeler arasında gelişen uluslararası dostluk olgusu ile birlikte bilimsel ve teknolojik yenilikler, spora çağdaş bir anlam kazandırmıştır. Böylece spor, ülkelerin kültürel ilişkilerini sağlayan, ülkeler arasındaki sorunları gideren ve ülkeleri birbirine yaklaştıran bir araç niteliği de kazanmıştır.

Olimpiyat oyunları, sporun kültürler arası anlayış ve işbirliğinde bir araç olduğunu ortaya koyan iyi bir delildir. Uluslar arası ortak yaşam da evrensel değerleri ve deneyimi geliştirmektedir. Bu evrensel değerler ve deneyim, farklı kültürlerden insanların açıkça anlaşılmalı ve bağımsız bir şekilde ifade edilmiş değerler üzerinde birlikte yaşama yolları oluşturabileceklerinin göstergesidir (Bergman, 2000: 561).

Sporun gerçek anlamı ile varlığının sürdürülmesinde davranışların etik ilkelere uygunluğu son derece önemlidir. Son zamanlarda sporun gerçek amacından sapılarak bir takım çıkarlar için araç haline getirilmesi ve ahlak değerlerinin yerini maddi değerlerin alması bu alanda spor etiğine duyulan ihtiyacı daha iyi ortaya koymaktadır. Sporun tarafları olarak antrenör, hakem, sporcu, yönetici, seyirci ve medyanın görevlerini yerine getirirken bir takım etik ilkeleri davranışlarına yansıtılmaları, spor adına olumsuz gelişmelere de yol açmaktadır.

Spor etiği genel anlamda; sporun gelişiminde önemli rol oynayan, taraflarının görev ve sorumluluklarını dürüstlük, adalet, açıklık, tarafsızlık ve saygı gibi evrensel değerler doğrultusunda yerine getirmelerini kapsamaktadır. Spor etiğinin temel amacı; bireylere spor alanında kabul görmüş evrensel etik ilkelerin benimsetilerek bu ilkelerin sportif ortamlarda davranış boyutunda sergilenmesini sağlamaktır(Bergman, 2000:561).

2.4. BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİLİK VE ETİK İLİŞKİSİ

Liderlik, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak diğerlerini yönlendirme ve onlara rehberlik etme yeteneğidir. Dolayısıyla liderlik, kararların etik yönde alınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü liderler, diğer insanları motive etme ve onların kendi bakış açıları kadar organizasyonun kurallarına ve politikalarına uyulmasını sağlama gücüne de sahiptirler (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138). Liderler, yanlıştan doğruyu ayırmanın zor olduğu yerde birçok gri alanlarla karşılaşılırlar. Ancak, her zaman diğerlerine göre daha fazla doğru olan bir cevapları vardır. Bu cevap ise etik olan bir cevap olmalıdır (www.cmer.org/clearinghouse). Liderin almış olduğu her karar ve yaptığı eylemde mükemmel olması beklenemez. Liderliğin değeri ve kalitesi de bir liderin niyeti, değerleri, inançları diğer bir ifadeyle karakterinin ne olduğu ile ölçülür. Karakter, liderliğin en önemli ve tarifi zor unsurlarındandır(Hortman, 1998: 306). Organizasyonda etik değerlerin oluşturulması ve bunun tutundurulmasında liderlerin oynadıkları rol konusunda çok az şüphe bulunmakla birlikte burada önemli olan soru kimin değerleri değil, hangi değerler olduğudur. Liderlerin değerlerinin en iyi olduğu söylenemez. Sorun bir liderin değerlerinin ne kadar çok olduğu değil, liderin gerçekte hangi değerleri ortaya koyduğudur. Liderin değerlerini anlamanın yolu liderin vizyonunu düşündürmektir. Liderin vizyonu, nereye gidilmek istendiğini, varılmak istenen noktanın neden iyi ve buraya ulaşmak için doğru yolun ne olduğunu göstermelidir (Hoffman, Frederick ve Schwartz, 2001:613-617).

Liderler, içinde buldukları gurup için etkili konumda olduklarından dolayı birçok insanı etkileyen etik konulara ve kararlara yönelik güce de sahiptirler. Ancak günümüzde sadece kültür, din ve diğer değerlerle etik ilkeler, standartlar sağlanmaktadır. Bu ilkelerin birçoğu ise yasalarda kendi yerini almıştır. Ancak bu şekilde bütün bireylerin etiksel davranış standartlarına uyması sağlanabilmektedir (Mosley, Pietri ve Megginson,1992: 392). İşletmelerde de durum bundan çok farklı değildir. Bir organizasyonun liderlik tarzının çalışanların eylemlerini etkilediği görülmektedir. Liderlik tarzı ve

organizasyonun tutumlarının incelenmesi, gelecekte etik sorunların nerede doğabileceğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Uzun dönemde eğer grup üyeleri haklı olarak liderlerinden memnun değilse, lider konumundaki kişinin liderlik konumunu uzun sürmeyecektir. Bu nedenle lider sadece kendisini izleyenlerin saygısını elde etmemeli, bunun yanında grup üyelerine yönelik etik bir davranış standardı da oluşturmalıdır(Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138). Ödüllendirmeler veya cezalar organizasyon amaçlarını desteklemek için, çalışan davranışını cesaretlendirmede kullanılmaktadır. Lider de yeri geldiğinde bunları kullanmaktadır. Ödüllendirmeler ve cezalar etik karar alma çerçevesinde yer alan fırsat kavramının bir parçasıdır. Çeşitli araştırmacılar ödüllendirme ve cezalandırma ile ilişkili olarak lider davranışının dört boyutunun olduğunu belirtmektedir(Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138-139).

1. **Performansa bağlı ödüllendirme davranışı:** Lider iyi performansı nedeniyle astını övgü ve onaylama şeklinde olumlu olarak destekler. Örneğin bir satış elemanı, satış gelirlerini maksimize etmemesine rağmen “doğru” veya “etik” davranışı için övgü almış olabilir.
2. **Performansa bağlı cezalandırma davranışı:** Lider zayıf performansı nedeniyle astını kınama şeklinde olumsuz olarak destekler. Örneğin bir satış yöneticisi etik olmayan satış tekniklerini kullanan bir satış elemanının komisyonunu vermeyerek veya ücretini kısararak onu cezalandırabilir.
3. **Ödüllendirmeye bağlı olmayan davranış:** Lider astının performansını dikkate almayarak onu olumlu bir şekilde destekleyebilir. Örneğin bir ürün yöneticisi, etik olmayan davranışa veya düşük kaliteli işe önem vermeyebilir ve herkese karşı iyi insan olmaya çalışabilir.

4. **Cezalandırmaya bağlı olmayan davranış:** Lider astının performansını dikkate almayarak olumsuz destek verebilir. Örneğin, bir finans yöneticisi devlet düzenleme birimi tarafından yanlışlıkla istenen bazı finansal dokümanları veren bir çalışanını cezalandırabilir.

Performansa bağlı davranışlar etik yöndeki davranışı cesaretlendirmede en yararlı olanlardır. Etik yönde davranış için olumlu destek genellikle o tür davranışı cesaretlendirir. Etik yönde davranışta bulunan çalışanlar ödüllendirildiği zaman bu tür davranışları sergilemeye devam edeceklerdir.

Tersine etik davranmadıkları zaman cezalandırıldıklarında etik olmayan davranışlarını tekrar etmeyeceklerdir. Ayrıca, performansa bağlı ödüllendirme davranışı genellikle daha yüksek çalışan performansı ve tatmin düzeyini ortaya çıkartmaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 139). Liderler artık başarılı ürünlerin, hizmetlerin ve ilişkilerin ortak bir bağ ile bağlantılı olduğunu keşfetmektedirler. Bu bağ dürüstlük bağıdır. Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler arasında ve toplumda güven ve bağlılık duygusu yaratmak, ahlaki değerlerin, toplam kalite yönetiminin ve müşteri hizmetlerinin çok ötesindedir. Liderler, “ya - ya da” diye bir seçenek olmadığı konusunda ısrarcı olmalıdırlar. Ürünlerde, hizmette ve ilişkilerde dürüstlüğü pekiştiren davranışlar yoluyla sonuçlara ulaşılmasını bilmelidirler. Liderlere bu mesaj terfilerle, ücret sistemleriyle, ek ödemelerle ve yetersiz performans için alınacak önlemlerle iletilebilir. Liderler, tüm ilişkilerinde dürüstlüğü ön plana çıkardıkları zaman, doğru olanı yapmak bir yaşam stili haline gelecektir (Pennington, 1997: 12-13).

Etik liderliği, örgütlerin etik değerleri aşılama için kullanabilecekleri bir yöntemdir. Brenner(1992), Carlson ve Perrew (1995) ve Hasmer (1987) etik liderliğin organizasyon için manevi değerleri ayarladığını ve örgütü ortak dürüst bir amaç uğruna teşvik ettiğini ifade etmiştir(Jose, Thibodeaux, 1999:135).

Liderler bir çok konuda karar almak zorundadırlar. Etiğe uygun olan karar aşağıdaki özellikleri taşımalıdır: (www.cmer.org/clearinghouse)

- İyi ve doğru olan karar, lider için değil örgüt için iyi olan karardır. Alınacak olan karar liderin kendisine hizmet etmemelidir.
- Yapılan açıklamalar tam, tutarlı ve açık olmalıdır.
- Açıkça doğru olmayan yerde yer alan gri bir alanla ilişkili bir konu olsa bile, alınacak karar doğru olmaya en yakın olan olmalıdır.
- Dürüstlük ve doğruluğun ruhuyla tutarlı ve gerçekleri temel alan dürüst bir karar olmalıdır.
- Organizasyonun ve kurumun ayakta kalması için değer ve ilkelerle tutarlı olmalıdır.
- İş arkadaşları ve diğerleri tarafından savunulan ve desteklenen bir karar olmalıdır.
- Grup için kısa ve uzun vadede en iyisi olacak olan karar olmalıdır.
- Alınacak karar güveni sağlamalı ve kararlarda dürüstlük gösterilmelidir.

Etik davranışın beş temel aşaması; yapılabileceklerin söylenmesi, yanlışlar için sorumluluğun kabul edilmesi, hiçbir zaman yalana karışılmaması, güvenilir kabul edilen bilginin asla açığa vurulmaması ve organizasyonun çıkarlarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için karşılıklı ödün verilmesinden, hediyelerin kabul edilmesinden kaçınılması şeklinde belirtilebilir (www.cmer.org/ethics).

2.5. YÖNETİMDE ETİK

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin iş görenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirmektedir. İş yerinde çalışanların davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının bireysellikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir rol oynamaktadır.

En genel anlamda yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir. Klasik yönetimde temel amaç, üretim ve verimin aktarılması iken, çağdaş yönetim üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel amaçları arasına katmıştır. Çalışanlar, insan olmalarından dolayı saygı beklerler. Emeklerinin karşılığını almak ve kendilerine ilişkin olarak verilen kararlara katılmayı arzu ederler. Çağdaş toplumun, özgür bireyleri olarak iş görenler, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmeyi beklerler.

Bu doğrultuda, kendisine temel insani değerleri temel edinen etik; yönetimde istenilir iyi nitelikteki ilke ve esasları, değerleri hedef almakta ve etik standartlar ile gücün kötüye kullanımına karşı önemli bir denge unsuru tesis edilmiş olmaktadır. Yönetimde etik ilkelerin belirlenmesi hiç şüphesiz neyin etik olmadığı belirlenmesi ile daha kolay bulunacaktır. Bir yönetimde görülecek gayri-ahlaki davranış türleri, hiç şüphesiz toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Bu noktada, yönetim etiği anlayışının geliştirilip

yerleştirilmesi, bozulmalarla mücadelelerde önem kazanmakta ve bir bakıma gelişme sürecinin önünü açmaktadır (McNamara, 2003).

McNamara(2003) iş yerine etik yönetimin faydalarını da aşağıdaki gibi vermiştir.

- İş etiğine çekilen dikkat göreceli olarak toplumu geliştirmiştir.
- Etik programları karmaşa dönemlerinde ahlaki bir yol oluşturmuştur.
- Etik programları takım işini güçlendirir ve verimliliği artırır.
- Etik programları personelin gelişimini ve anlaşılmasını sağlar.
- Etik programları birer sigorta poliçeleridir. Poliçelerin kanuni olduklarına güven duymamıza yardımcı olur.
- Etik programları suç ile alakalı işlerin ve bu konudaki ihmalkar davranışların azalmasını sağlar.
- Etik programları kalite yönetimi, stratejik planlama ve çeşitlilik yönetimi ile ilgili değerlerin yönetimine yardımcı olmaktadır.
- Etik programları güçlü bir halk imajı oluşturmayı sağlamaktadır.
- Etik programları her konuda yarar sağlamaktadır.
- En sonuncusu ve en önemlisi iş yerinde etiğe çekilen resmi dikkat yapılması gereken doğru işidir.

Mesleki ve toplumsal değişmeler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler, yasalar ve siyasallar, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur. Yöneticinin kendi etik ölçütlerini geliştirmesi uzun bir süre davranışlarını sınamasını gerektirir. Bu değerlerin bireylerce sınanması ve tanımlanması sonucunda, birbirine eklenen etik davranış ölçütleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir.

Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm iş görenlerine yayılmalıdır. İşyerlerinde etik standartlarının korunmasının garantisi, birçok astlarla çalışan yöneticilerin yüksek etik standartlarına sahip olmasıdır. Yöneticilerin etik anlayışı, örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Barry Posner ve Wauren Schmidt' in araştırmasında, yöneticilerin etik anlayışları açısından aşağıdaki sonuçları ortaya sunulmuştur(Aydın,2002:41-42).

- 1- Yöneticilerin temel amacı, örgütsel etkililiği sağlamaktır.
- 2- Kazancın en üst düzeye çıkarılması ya da yatırımcıların çıkarının artırılması, yönetsel etkinliklerin en önemli amacı değildir.
- 3- Müşterilerin katılımı önemlidir.
- 4- Dürüstlük, bütün düzeylerdeki yöneticiler için önemli bir özelliktir.
- 5- Eşler, etik ikilemlerle mücadele yöneticilerinin en önemli yardımcılarıdır.
- 6- Örgütsel standartlara uyum konusunda iş görenlere baskı yapılmalıdır.
- 7- Etik ikilemlerle başa çıkmada bütün yöneticiler başkalarının öğütlerine gereksinim duymaktadırlar.

Yönetsel etik üç bölümde de ele alınabilir.

1. Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar: Bu bölümdeki etik sorunlar, yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel doyum veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir.

2. Mesleki eylemler: Bu grup, yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir.

3. Günlük yönetim işleri: Bu grup, gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içerir.

Birinci grup, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentilerin zaten mevcut olması nedeniyle, etik kararların alınmasında en az sorun yaşanan gruptur. İkinci gruptaki sorunlar ilişkili tüm taraflar için olağanüstü karmaşık, yoğun ve ortaya çıktığında

üzerinde durulması gereken etik sorunlardır. Bununla birlikte bu gruptaki sorunlar kısa dönemlidir. Bu sorunlar ortaya çıkar, belirli bir seçim yapılana kadar yoğunlaşır ve daha sonra seçeneğin uygulanması ve aşamalı olarak kabul edilmesi ile ortadan kalkar. Üçüncü gruptaki sorunlar, ikinci gruptakiler kadar yoğun, acil ve tehlikeli tepkiler yaratacak türden olmayabilir. Ancak bu sorunlar sürekli, daha yaygın ve örgüt üzerinde daha uzun dönemli etkileri olan sorunlardır.

Etik sorunlar sık sık belirsiz ve karmaşık koşullar altında zor seçimlerin yapılmasını gerektirir. Verilen kararların en doğru olduğundan emin olmak güçtür. Aynı zamanda bir seçenek diğerlerinden daha iyi olabilir. Nedenlere dayalı ve yansız olarak karar vermek ve verilen kararların başkalarınınca yargılanarak adil bulunması, bakış açımızın doğru olduğunun kanıtıdır(Aydın, 2002;43).

Her organizasyonda çalışanlardan beklenen davranışlar vardır. Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması ve hangi davranışının kabul edilip hangisinin edilemeyeceğini belirlemişlerdir. Yöneticiler organizasyonun değerlerini oluşturmak zorundadırlar. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemekte ve eğer iş görenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve devlet politikaları iş görenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir etik davranışlar göstermelerini sağlamamaktadır. Etik kurallar, piyasanın rekabet ortamında düzgün bir şekilde çalışması için yasalara ek olarak, toplumun değer yargılarına uygun olarak geliştirilmiş kurallar dizisidir. Ayrıca bazı kurallar yasalara uygun ancak etik anlamda kabul edilmeyebilir (Minkes et al. 1999: 328-335).

2.5.1. YÖNETİMDE ETİK İLKELER

2.5.1.1. Adalet: Adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve imkanlar ölçüsünde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumlulukların paylaşıldığı bir toplumda kişilerin yaratıcılıklarını sergileyerek çalışabilmelerini, temel hak ve ödevlerin eşitçe tanınmasını, kişi erdemlerinin güvence altına alınmasını öngören bir etik ve hukuk ilkesidir. Adaletsizlik ise genel olarak, hak çiğneme veya hakları göz ardı etme hususuyla ilişkilidir. Bu bağlamda adalet, kişinin

haklarının korunması isteği veya mevcut koşullarda gereklerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesi talebidir(Rosamund, 1996: 341).

2.5.1.2. Eşitlik: Yararların, sıkıntılarını, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırlarını belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramını temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği açısından ele alınmaktadır(Aydın, 2002:48). Eşitlik, tüm insanlara eşit muamelede bulunmayı, herkesin yaş, cinsiyet, ırk, etnik ve dini köken, sosyo-ekonomik statü, kültürel geçmiş açısından eşit davranış ve hizmet görmesini ifade etmektedir(Rosamund, 1996: 341).

2.5.1.3. Dürüstlük: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamını ortadan kalkar. Dürüstlük doğruluğu içerir, ama onlardan farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük ise gerçeği sözlerimize uydurmak yani sözümüze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir(Aydın, 2002:49).

2.5.1.4. Tarafsızlık: Tarafsızlık ya da nesnellik, insanın bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesidir. Yönetici, bir kamu görevlisi olarak, vatandaşlarla ve işgörenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticinin astlarına taraflı davranması, işgörenlerin üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmeleri ve daha da önemlisi işgörenlerin adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açmaktadır. Tarafsızlık veya nesnel olma, kişilerin, karşılaştıkları bireyler ya da nesnelere hakkında kendi duygu, düşünce ve beklentilerini dikkate almaksızın muamele etmelerini ifade etmektedir(Hicks, 1999: 72).

2.5.1.5. Sorumluluk: Sorumlu olma; bir yandan yönetim aygıtının bir üyesi olunması nedeniyle sahip olunması gereken zorunlulukları; bir diğer yandan ise, sunulan hizmet ve faaliyetlerin sonuçları nedeniyle cevap verebilmeyi ifade eder. Sorumlulukta cevap verebilme durumu bizi hesap verebilme ilkesine ulaştıracaktır. Hesap verebilirlik, birinin hareket veya hareketsizliğinden dolayı cevap vermek zorunda olması ve sonuçlarından sorumlu tutulmasıdır. Bu açıklamalar ışığında, herhangi bir yönetimin hedefi, hem seçilmiş hem de atanmış çalışanlarını gücün kullanımını açısından sorumluluk sahibi ve hesap verebilir kılmak olmalıdır. Yönetim sektöründe gücün kötüye kullanımı, yönetimdeki güveni ve gerçeğini zedelemekte, yönetimin kapasitesini azaltmakta, kişiler için ahlaki sorumluluğu bozmaya çalışmakta ve yönetimin üzerinde gereksiz bir mali yükü empoze etmektedir. Bu amaçla sorumluluk ilkesi, gücün kötüye kullanımını azaltmakta yönetime yardımcı olacaktır(Corey, 1998: 8).

2.5.1.6. İnsan Hakları: Doğrudan doğruya insanın bedensel ve ruhsal yapısından kaynaklanan ve bundan dolayı kuramsal olarak da sınırlandırılmaması gereken dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikteki haklar insan hakları olarak ifade edilmektedir. Hukukun tüm devlet organlarına egemen kılındığı, insan haklarının anayasa ve diğer kanunlarla güvence altına alındığı, yargının bağımsız olduğu her ülkede, kamu hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde de insan haklarına bağlı ve saygılı bir tutum içinde olunmalı ve yönetimde etiksel bir gereklilik olarak bu anlayışla hareket edilmelidir. Kuruma sadakat personelin kurumun üyesi olması ve kurumda kalmak istemesini ifade etmekte ve bir meslek mensubu olmanın bilincine vararak mesleki gelişme yatkın olması anlamına gelmektedir. Daha da önemlisi personelin çalıştığı süre içerisinde edindiği bilgi ve belgeleri bazı özel çıkarlar için kullanmaması ve kamu yararı doğrultusunda hareket etmesini ifade etmektedir (Washington, 1996: 43).

2.5.1.7. Bağlılık: Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Yönetici, bir lider olarak hem kendi mesleki bağlılık ve gelişmesini hem de astlarının mesleki bağlılık, meslekte gelişme ve ilerlemeye istekli olmayı, bu amaçla alana ilişkin yayınları izlemeyi ve eğitim programlarına katılmayı gerektirir. Ayrıca eğitim olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak ve eğitim sorunlarına gönüllü olarak yeterli zamanı ayırmak da bağlılığın gerekleri arasında sayılabilir(Aydın, 2002:52).

2.5.1.8. Hukukun Üstünlüğü: Hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi, hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde politik baskı olmaması, yasaların kişilere göre çiftte standartlı olarak uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlar. Bireye ve topluma güven, huzur mutluluk ve rahatlık verir(Aydın, 2002:52).

2.5.1.9. Sevgi: İnsanın kendisiyle ve başkasıyla yaratıcı ilişki kurması demektir. Sevgi, sorumluluğu, ilgi ve bakımı, saygı ve bilgiyi, başkasının yetişme ve gelişmesi için istek duymayı gerektirir. Sevgi, yalnızca insanlara yönetilen bir duygu değildir. Yöneticinin, mesleğini de sevmesi gereklidir. Yöneticilik yoğun stres altında çalışmayı sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslektir(Aydın, 2002:53).

2.5.1.10. Hoşgörü: Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, seilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermektir. Ateş'e göre hoşgörü, bireysel ve toplumsal bağlamda başkalarına, başkalarının inanç ve düşüncelerine tanınan özgürlüktür(Küçükkaraduman, 2006). Hoşgörü insanın karşısındaki insanla

etkileşirken, onunla eşduyum(empati) içinde olmaya; etkileşim konusunda onun algılarını tanımaya çalışması; böylece ona tepkide bulunması; ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olmak, aynı zamanda bir iç hesaplaşmayı gerektirir. Çünkü bu hesaplaşma olmazsa, hoşgörü yerini ilkesizliğe ve bir tür bağnazlığa bırakabilir(Aydın, 2002:53).

2.5.1.11.Laiklik: Yönetenlerin, yönetme yetkilerini Tanrıdan ya da dinden değil, halktan aldıkları bir yönetim biçimidir. Din ve inançlar konusunda seçim, bireylerin iç dünyasının en dokunulmaz alanıdır ve öyle olmalıdır. Bireyler inançları konusunda dilediği seçimi yapabilir, inancından ötürü kınanamaz, suçlanamaz ve bunları açıklamaya zorlanamazlar. Laik bir düzen içinde herkes istediği dine ya da inanca sahip olabilir. Yöneticiler, işgörenlerin din ve inanç özgürlüğüne karışmamalı ve Anayasal düzende güvence altına alınmış olan din ve inanç özgürlüğünü zedeleyici bir davranışa girmemelidir(Aydın,2002:54).

2.5.1.12.Saygı: İnsan, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde köşe taşı niteliğini taşır. Saygı, bir çok insanın bildiği ve beklediği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini ve biricikliğini fark etmek demektir(Aydın,2002:55).

2.5.1.13.Tutumluluk: Kaynakların, kurumsal amaçlar ve kamu yararı doğrultusunda harcanması, kişisel çıkarlar yönünde kullanılmaması, kaynakların etkin kullanılmasını yani tutumluluğu ifade eder ki tutumluluk, beraberinde aşırılığa kaçmamayı, haddi aşmamayı yani israfa neden olmamayı da hedeflemektedir. Kurumsal amaçları sağlamayacak uygulamaların varlığı halinde yani kaynakların amaçsız veya amacı dışında kullanımında bürokratik israf ortaya çık-maktadır. Her halükarda örgüte tahsis edilen para, mal, malzeme, araç, gereç, insan kaynağının ve zamanın ihtiyaç ölçüsünde ve amacına uygun kullanımı sağlanmalı, kamusal yarar

göz önünde tutulmalı ve sunulan hizmetlerin alternatif maliyetleri düşünülmalıdır. Yönetime ilişkin ahlaki nitelikler; meseleyi nesnel bir şekilde harmanlayan, şefkatli ve sempatik, kamu ruhuna dönük adalet, tehlike ve girişimlere rağmen devamlılığı sağlamak için kararlılık, cesaret, entegrasyon, doğruluk ve nesnellik olarak gösterilmektedir. (Hitt, 1990: 98).

2.5.1.14.Demokrasi: İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir. Demokrasi eğitim süreci içinde öğretilebilir ve yaşam biçimine dönüştürülebilir. Eğitim demokrasinin ön koşuludur. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır(Aydın,2002:56).

2.5.1.15.Olumlu İnsan İlişkileri: İnsanın ilişki kurduğu kişilerden ve yaşadığı toplumdaki edindiği etkileri işleme suretiyle karşısına tepkide bulunmasıyla oluşan etkileşim insan ilişkilerini doğurmaktadır. Yönetimde olumlu insan ilişkilerinin kurulması, bir yandan, sunulan hizmetin etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını ve bir manevi tatmin sağlanmasını, bir diğer yandan da çalışanların memnuniyetini içermektedir. Bu doğrultuda, yönetimde sevgi, saygı, hoşgörü gibi temel insani değerlerle hareket edilerek, hizmet eden ile alan arasındaki karşılıklı iyi niyeti esas alarak ve insan haklarına saygı duyarak, hizmetlerin sunumu sağlanmalı ve herhangi bir hata halinde zararın kısa sürede giderilmesi sağlanmalıdır (Errera, 1997: 25).

2.5.1.16.Açıklık: Kamu hizmet ve faaliyetlerinin sunulmasında, hizmet ve faaliyeti sunan görevlilerin doğruluk, dürüstlük ilkeleriyle hareket etmeleri ve hizmetin doğru ve açık bir şekilde sunulması gereklidir. Bir kişilik özelliği de olan doğruluk, Aristo'ya göre adaletli olmakla eşdeğerdir ve her ikisi de erdemli olmayı ifade etmektedir. Yönetimde, personelin doğruluk ve dürüstlük erdemleriyle hareket etmelerinin ötesinde açıklık da büyük önem arz etmektedir. Yönetimin açıklığı

sağlanırken, öncelikle açıklanacaklar ve açıklanmayacaklar arasındaki sınır çizilmeli ve dışarıya açıklanmayacaklar istisnayı oluşturmalıdır (Morcher et al. 1998: 168).

2.5.1.17. Emeğin hakkını verme: Emek işgörenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İş görenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile verilir. Ödeme iş görenin üretim için örgüte harcadığı değer artışından hak ettiği değer kendisine döndürülmesidir(Aydın,2002:59). Yeterli ücretin sağlanmasında sadece ekonomik zorluklar dikkate alınmamalıdır. Sosyal refah anlayışının dikkate alınması gerekir(Akgüner;1998,26).

2.5.2.YÖNETİMDE ETİK DIŞI DAVRANIŞ TÜRLERİ

2.5.2.1. Ayrımcılık: Önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır(Aydın,2002:61).

2.5.2.2. Kayırma: Aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrımcılık tanınmasıdır. Kamu görevlisi tinsel-duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da üzerinde nüfusu olan başkalarının etkisi ile bir takım kişilere ayrımcılıklı davranmaktadır(Aydın,2002:61).

2.5.2.3. Rüşvet: Kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrımcılıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanır. Bir çok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın bir

çok yerinde olduğu gibi hediye görelî bir kavram olup rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak çok zordur(Aydın,2002:61).

2.5.2.4. Yıldırma- Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışmak etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yoluyla çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır(Aydın,2002:62).

2.5.2.5. Sömürü (istismar): Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımınıdır. Ve çıkar sağlamaya yöneliktir(Aydın,2002:62).

2.5.2.6. İhmal: Türk Ceza Yasası'nın 230. Maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve yetkilerini sınırları içinde kullanmakla sorumludurlar(Aydın,2002:62).

2.5.2.7. Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden; kimi kez onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir(Aydın,2002:63).

2.5.2.8. İşkence (Eziyet): Bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet anlamında kullanılmaktadır. Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek eziyet etmeleri kabul edilmez bir davranıştır(Aydın,2002:64).

2.5.2.9. Yolsuzluk: Genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında, kamu yetkililerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk sadece maddi kazançları kapsamaz. Maddi olmayan özel amaçlara da yönelik olabilir(Aydın,2002:63).

2.5.2.10. Yaranma-Dalkavukluk: Rahatsız edici ve sahtekarlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış biçimidir. Çalışanların yöneticiler yaranma çabaları, olumsuz bir ortam yaratılmasına neden olmaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, sağlıklı bir görüş açısına sahip olmaması halinde davranışlarını pekiştirerek tüm çalışanlardan aynı davranışları beklemektedirler(Aydın,2002:64).

2.5.2.11. Şiddet-Baskı-Saldırganlık: Şiddet, güç ve kuvvetin, başkalarını birtakım haklardan mahrum etmek gibi adaletsiz bir biçimde kullanılmasıdır(Acet,2005:70). Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendini engellediği düşünülen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yaptığı gibi, hiç ilgisi olmayan nesne ya da bireylere yönettiği görülebilir(Aydın,2002:65).

2.5.2.12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her yöneticinin tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin politize olması durumunda görev yaptığı kurum politik bir görünüm kazanacak, yönetici astları yöneticiden çok politikayı araç olarak görecektir. Sonunda yönetim ile politika, karşılıklı yüklenme ve ödeme çemberi içine girmiş olacak, böylece politik ilişki ve kayırma, yönetimsel yeterliliğe üstün tutulacaktır(Aydın,2002:66).

2.5.2.13. Hakaret ve Küfür: Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözel bir şiddet gösterisidir. Ve tüm şiddet gösterileri gibi saldırganlık içerir. Hakaret ve küfür kişiliğe saldırı olup, bu tür yöneticiler insanların kişiliğini küçültüp, örseleyerek, kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerini inanmaktadır(Aydın,2002:66).

2.5.2.14. Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin bir ürünüdür. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el, kol hareketi yapmakla başlayan, ırza geçmeye kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Taciz, aciz olana yapılan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırır. Yöneticiler, astları konumundaki kişilere yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı, her türlü tacizden özenle kaçınmalıdır(Aydın,2002:66).

2.5.2.15. Kötü Alışkanlıklar: Özellikle, çocuk ve gençlerin buldukları okul, çocuk yuvası, yetiştirme yurdu gibi kurumlarda görev alan çalışanların, sigara, alkol, kumar ve benzeri kötü alışkanlıkları çocuk ve gençlerin göz önünde sergilemeleri sakıncalıdır. Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren konudur. Ancak bu alışkanlıkların kişisellikten çıkarak, kamu alanına taşınması sakınca yaratmaktadır. Özellikle alkol ve sigara tüketiminin özentisi ile başlayan

davranışlar olduğu gözönüne alınır, yöneticilerin ve sosyal hizmet çalışanlarının davranışlarına özen göstermesi gerekmektedir(Aydın,2002:67).

2.5.2.16. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yasalar uygun olan kamu işlemlerinin daha hızlı yerine getirilmesi için, bazı kimselere diğerleri aleyhine ayrıcalıklı işlem yapılmasıdır(Aydın,2002:67). Bir avantaj karşılığında, bir grup veya örgüt için bazı varlıkların verilmesi, illegal kişisel kazançlar karşılığında kamu çalışanlarınca gücün kötüye kullanımı olarak ifade edilen yolsuzluk halinde, bir yetkinin yasa dışı ve inisiyatif dışı kullanımı söz konusudur(Corey et al., 1998: 3).

2.5.2.17. Dedikodu: Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına karaçalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir(Aydın,2002:68).

2.5.2.18. Zimmet: Yönetimde yozlaşmanın bir türü olarak kabul edilen zimmet ise, kamu görevlilerinin açıkça para veya mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel kullanımları için harcamaları veya tasarruf altına almaları olarak tanımlanmakta ve memurun kamuya ait bir malı kendi hesabına geçirmesi olarak ifade edilen bu etik-dışı davranışta tek bir taraf bulunmaktadır. Bu hesaba geçirme karşılığında kamu hizmeti akışında bir farklılık vaat edilmemekte, yalnızca kamu hizmetini sunan şahıs kamu malı olarak ifade edilen ve kamu hakkına tabi olan, dolayısıyla üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak mülkiyet hakkı tesis

etmediği veya edemeyeceği bir unsuru, kişisel menfaatleri doğrultusunda, izinsiz, illegal ve de etik-dışı olarak tasarrufuna geçirmektedir(Morcher et al., 1998: 168).

2.5.2.19. Dogmatik Davranış: Doğmatik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopmayacak derecede bağlanabilmektedir. Genelleşmiş bir dogmatiklik, işgöreni bir ırka, bir dine bir ulusa, bir topluma bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir(Aydın,2002:68).

2.5.2.20. Yobazlık-Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler(Aydın, 2002:69).

2.5.3.ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ

2.5.3.1. Sosyolojik Nedenler

Bir toplumun, grubun veya örgütün üyesi olması bireyin, bulunduğu ortama uyum sağlamasını gerektirir. Bu uyumu sağlamanın yolu, örgütün veya toplumun ortak amaç, değer ve kültürünü benimsemekten geçer ki bu benimseme sürecine “sosyalleşme” denilmektedir. Suç davranışları da bu sosyalleşme sürecinin kesintiye uğraması veya sosyalleşmeme durumunun tezahürü olmaktadır.

Meslek içi sosyalleşme ise, kurumun kural, değer ve hedeflerinin üyelerine, personeline nakledilmesi ve personelin disiplinli olmasını, kendini mesleği ile ilgili olarak geliştirmesini ve etiğe uygun davranmasını ifade etmektedir. Meslek

içi sosyalleşme sürecinin kesintiye uğraması da bu kural ve değerlerden sapılması ve etik-dışı davranışlarda bulunulmasıdır.

Etik-dışı davranışların sosyolojik nedenlerine ilişkin teoriler, yapısal teoriler ve sosyalleşme teorileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal teoriler Durkheim teorisi ve anomi teorisinden oluşmaktadır. İlk sosyolojik suçluluk teorisini ortaya koyan Durkheim'e göre, suçluluğun bulunmadığı toplum yoktur; suçluluk normal ve olası bir durumdur.

İkinci yapısal teori olan anomi teorisi ise, suçluluğu toplumsal yapıdan hareketle açıklamakta ve her sapıcı davranışı toplumsal yapının bir ürünü olarak görmektedir. Bir toplumdaki kültürel ve sosyal yapının bütünleşmesi, kötü olmuşsa yani kültürel yapının istediği davranışları sosyal yapı engellemişse, bu durum normların yıkılmasına ve anomiye neden olacaktır. Bir başka ifadeyle anomi, belli bir statüye sahip olanların sosyal yapıda bulunan nedenler dolayısıyla toplumun hedeflerine kolay bir şekilde ulaşabilmelerine rağmen, bu durumda olmayanlar için aynı hedeflere ulaşmanın güçleşmesi ve bu insanların ihmal edilmiş oldukları düşüncesiyle sapıcı davranışlara yönelmeleridir.

Sosyalleşme teorileri ise, sosyalleşmesi başarısız sonuçlanan bireyin suç davranışına yöneldiğini kabul etmekte ve başlıca iki teoriyle ifade edilmektedir. İlk sosyalleşme teorisi olan kültür çatışması teorisine göre suçluluk, farklı kültürel değer ve davranış normları arasında yaşanan bir çatışmayla ortaya çıkmakta ve çatışma en çok; göçmenler, yabancılar ve etnik azınlıklar gibi başka kültüre dahil olmaya çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Bir diğer sosyalleşme teorisi olan alt kültür teorisine göre suçluluk, egemenler tarafından toplumda doğru olarak tanınan değer ve normlar sisteminden failin, aykırı sosyalleşmesinin bir sonucu olmakta ve özellikle gençlerde alt sınıf ve orta sınıf arasındaki değerler sisteminin çatışmasının bir sonucu olarak anlaşılmaktadır (Rosamund, 1996: 341).

2.5.3.2. Psikolojik Nedenler

Etik-dışı davranışların nedenlerini bireyde varolan ruhsal bozukluklar ile açıklayan yaklaşımlar psikolojik kökenlidir. Psikoanalitik kurama göre suç davranışı, bastırılmış kompleksin bir ürünüdür. Bireyin bilinçaltında varolan bu kompleks, onu çevresinden gelen uyaranlara karşı tepki vermeye yöneltmektedir. Yaşam içerisinde çeşitli şekillerde engellenen birey, saldırganlık dürtüleriyle kendini ifade etmekte ve suça doğru yönelmektedir.

Diğer kuramlara göre ise, ailesinden sevgi ve ilgi isteyen çocuk, sevgi eksikliği halinde kendine duygusal yönden zarar vererek iç çatışmaları yaşamaktadır ki, bu çatışmaların sonucu ise suç davranışı doğurmaktadır.

Sosyo-psikolojik nitelikteki suç teorileri ise kontrol ve doğrudan doğruya öğrenme teorileridir. Kontrol teorilerine göre, birey aksi öğretilmedikçe anti-sosyal davranmaktadır. İngiliz psikolog Hans Eysenck tarafından ortaya konan bu teori, suçta soya çekimin bir rolü olduğunu, kişinin sosyalleşmesinde ödüllendirme ve onaylamanın önemli olduğunu kabul etmektedir. Bireye, ödüllendirmeyle davranışlarının benimsendiği, onaylama ile ise, istenmediği belirtilir ve böylece olumsuz davranışlar azalır. Ancak, anne ve babanın çocuktaki bu iki önemli unsuru zamanında uygulamaları halinde çocuk, anti-sosyal davranışı haz vermeyen bir tepkinin izlediğini öğrenecek, şartlanacaktır. Suçu soya çekim veya psikolojik nedenlerle değil öğrenme ile açıklayan doğrudan öğrenme teorileri, bireyin, suç modelleri ile yüz yüze gelme sonucunda suçu öğrendiğini ve bu öğrenme sürecinin ailesinde başladığını savunmaktadır. Örnek olarak, annesi çocuğa hırsızlığın yanlış olduğunu öğretmekte, ancak çocuk, parasının üstünün fazla verildiğini gören annesinin bunu iade etmediğini de fark etmektedir.

Sonuç olarak bireyi suça ve etik-dışı davranışlara yönelten psikolojik nedenler çok çeşitlilik göstermesine rağmen; çevresel, kalıtsal veya psikotik bozuklukların her biri, suç davranışı ile açığa çıkmakla birlikte suç ile ifade edilmektedir (Hitt, 1990: 97).

2.5.4.SPOR YÖNETİMİNDE ETİK

Pek çok alanda olduğu gibi spor yönetiminde de etiksel problemler ile karşılaşmaktadır. Olimpiyatlara gölge düşüren doping olayları, aynı şekilde rakibini tehlikeye sokacak haksız istemler, holiganların olumsuz davranışları, hakemi aldatmaya yönelik yapılan davranışlar vb.gibi davranışlar spor ortamlarında yaşanan etiksel problemlere örnek olarak gösterilebilir(Basım, 2009:390). Spor yönetiminde etiği tanımlayabilmek için spor yöneticisinin kim olduğunu tanımlamak gerekmektedir. Spor yöneticisi spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde görev alan bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel ve gönüllü bireyler olarak tanımlanabilir ve spor yöneticisi yönetsel etik kavramı ile ilişkilendirilmelidir. Bu durum ise özellikle spor yönetiminde etik kararların alınması durumlarında karşımıza çıkmaktadır. Etiksel kararlar alınırken ilgi alanları farklı gruptan olan insanlara (sporcu- taraftar- topluluklar- işletmeler ve medya) etki ettiği için spor yöneticilerinin karar almalarını zorlaştırmaktadır. Bu durum ise çeşitli çatışmalara neden olmaktadır(Masteralexis, Bar, Hums, 2009:25).

Spor yönetiminde etik kararlar alınırken değerlerin sistematik olarak çalışılması gerekmektedir. Bu süreç etiksel sonuç olarak adlandırılan adil ve dürüst kararları içerir. Bu kararları alan kişi de spor yöneticisidir. Crosset ve Hums (2008) spor yönetiminde etiksel konuları iki boyutta ele almaktadır. Bu boyutlardan ilki etiksel ikilem diğeri ise ahlaktır. Spor yöneticileri hergün etiksel ikilem ile karşılaşmaktadır. Spor yönetiminde bu boyutlara örnek olarak önemli bir spor programının başlangıç saatinin değiştirilmesi, sakatlanan sporcunun ağrı kesici kullanmasının desteklenmesi, ilaç, alkol, evlilik ve ceza problemleri durumunda sporcuya yardım, engelliler ve sedenter insanlar için takımın sınırlı kaynaklarını kullanmak gösterilmektedir. Ahlak ise; etik ve hukuk arasındaki ayrımların

bilinmesi, spor yöneticilerinin doğru etik kararlar almasında etkili olan diğer bir boyuttur ve etiğin spesifik bir tipidir. Spordaki ahlaki temel prensip tüm sporcuların yarışma sırasındaki dürüstçe olan çabasıdır. Eğer sporcular spor içindeki dürüst çabalarını bırakılırsa sporun esaslarını tehdit etmiş olurlar(Masteralexis, Bar, Hums, 2009.26).

Spor yönetiminde etiğin doğru uygulanabilmesi alandaki etik kodlar ile de açıklanabilmektedir. Etik kodlar spor yöneticilerinin davranışlarını yöneten bir rehberdir. Spor dünyasında birden fazla etik koda rastlamak mümkündür ve bu kodlar spor bakanlıkları ve spor organizasyonları tarafından da benimsenmiştir(Duğan, 2006:32).

Sonuç olarak spor, bir ütopyadaki bozulmamış bir etkinlik olmasa da, toplumda en uygun bir şekilde yaşatılması gereken bir etkinlik alanı olarak görülmelidir(Aydın, 2002:131). Bu özelliğinden dolayı spor yöneticilerinin spor yönetiminde etiği; etiksel ikilem ve ahlaki değerler doğrultusunda kullanmaları önem teşkil etmektedir.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Demir (2007) resmi ve özel ortaöğretim kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinin etik değerler ve ilkeler açısından değerlendirilmesi adlı tezinde; Karar verme ve etik, eğitim kurumu yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken başvurmak zorunda oldukları iki temel yaklaşım olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, bu araştırmasının ana problemini, okul yöneticilerinin benimsedikleri karar verme stratejileri ve bu stratejilerin geliştirilmiş olan etik ilkelere uygunluklarının belirlenmesi oluşturmuştur. Bu amaçla, İstanbul ilindeki resmî ve özel okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere Etik İlkeler Listesi Anketi ile Karar Stratejileri Ölçeği uygulamıştır. Çalışmasında elde edilen en çarpıcı sonucun, özel okullarda görevli yöneticilerin kendilerini resmî okullardaki yöneticilere göre daha fazla eleştirebilmeleri olmuştur. Bu durum, özel okul yöneticilerinin gelişmeye ve kişisel yenileşmeye daha açık olduğu sonucunu vermektedir. Yönetici ve öğretmenlere uygulanan anket sonuçları, yöneticilerin kendilerini etik ilkelere tam uygun davrandıkları yönünde değerlendirdiklerini, buna karşılık öğretmenlerin bazı konularda yöneticilerinin etik ilkelere uygunluk konusunda yetersiz olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun, yönetici ve öğretmenlerin görev farklılıklarından, öğretmenlerin aldıkları eğitimden ve edindikleri meslek birikiminden kaynaklandığı düşünüldüğü vurgulanmıştır (Demir, M.2007:1).

Duğan (2006), spor yöneticilerinin etik kod analizi ile ilgili ölçek geliştirme çalışmasında ortaya çıkardığı etik kodların (düşünce özgürlüğü, adam kayırma, ayrımcılık, etik karar verme, fiziksel ve sözlü saldırılar, fair play ve sportmenlik, para ve spor, topluma örnek olma, doping, ırk ve din ayrımcılığı, cinsiyet ayrımcılığı, medya ile ilişkiler) anlamlı ve kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşmış ve bu maddeler bizim çalışmamızda kullandığımız etik ilkeler ile benzerlik göstermektedir (Duğan, 2006:112).

Küçükkaraduman (2006), ilköğretim okul müdürlerinin okuldaki işlerinde ve davranışlarında hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi etik davranış ilkelerine ne ölçüde uygun davrandıklarının ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine göre belirlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve sorgulanması ve ilgililere bir okul müdüründe bulunması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiğini araştırmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenen ilkelerin okul müdürlerinin davranışlarında göz önüne alındığı sonucuna ulaşılmıştır (Küçükkaraduman,2006:60).

Dolaşır (2005)'ın antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin antrenör ve sporcu görüşleri adlı çalışmasında, meslek etiği kapsamında antrenörlerin mesleki etik ilkeleri araştırılmıştır. Çalışmada kullanılan etik ilkeler içinde dürüstlük, insan hakları, din – dil - ırk ayrımı yapılmaması, cinsel tacizden kaçınılması, şiddetten uzak durulması, ilaç kullanımına karşı olunması, saygı gibi bizim çalışmamıza paralellik gösteren ilkeler yer almaktadır. Bu ilkelerin antrenörlerin davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dolaşır, 2006:73).

Sağır (2006)' ın karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, zaman baskısı, karar vericilerin riske karşı tutumu, yöneticilerin karar verme dayanaklarını, kararın öneminin yöneticiler üzerindeki etkisini incelemiştir (Sağır, 2006:4).

Holian (2002) Yönetimde Karar Verme ve Etik adlı çalışmasında, kurumlarda gerçekten ortaya çıkan etik konular ile ilgili karar verme durumunda olan yöneticilerin deneyim ve fikirlerini ele almıştır. Verilerini bir kurumun derinlemesine olarak durum incelemesine alınarak 32 kurumdan daire başkanları ve yönetim danışmanlarına uyguladığı detaylı görüşmelerin bir kombinasyonunu toplamıştır. Etik konular ve problemlere yaklaşımlar, stratejiler ve gözlemlenen deneyimlerin titiz bir şekilde nitel analizi sonucunda, karar, dürüstlük, cesaret ve

insanlık ile ilgili bulunan beceriler sınıflandırılmıştır. Bu becerilerin entegre edilmiş modları, kanunlara uyan, girişimci, navigasyon ve endişeli modların etik karar verme uygulamalarının gelişimine nasıl katkısı olduğu da araştırılmıştır.

Holian çalışmasında bizim çalışmamız da görüşme sorularının hazırlanış aşamasında kullanmış olduğumuz temalar konusunda yardımcı olan; Karar verme konusuna ilişkin teorik modellerden bahsetmiştir.

İş hayatında görülen etik çıkmazlara uygulandığında, ahlaki felsefe birden fazla alternatifi ortaya koyabilir, seçim yapmada net bir seçenek sunmayabilir. Son yıllarda alınan raporlar ise teoloji ve ahlak bilimi ile ilgili boyutları birleştiren karar verme uygulamalarından söz etmektedir. Buchholz ve Rosenthal (2001) uygulamada kullanılacak etik anlayışının çoklu bir ahlaki bakış, etik ve ahlaki boyutları görebilme becerisi gerektirdiğini ve sorunları çözmede yaratıcı entegrasyon ve beşer zekaya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Son 20 yıldır etik karar vermeye yönelik psikolojik yaklaşımlar temelde Kohlberg'in (1973, 1984) ahlaki gelişme teorisine dayanmaktadır ve seçim ve sonuçlardan ziyade sebeplere odaklanılmıştır. Trevino'nun (1986) kişi-durum etkileşimi modeli; benlik gücü, saha bağımlılığı, odak noktasını koruma, kurum kültürü, iş bağlamı ve çevresel baskı gibi konuları da içerecek şekilde yöneticilerin ahlaki gelişme seviyeleri ve kendilerinden beklenen davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmacı, geleneksel seviyede yöneticilerin iş ortamının etkilerine daha açık olduklarını ve prensipli düşünmeyi başaran yöneticilerinse etik olmayan durumlara karşı koyacağını, bunarlı değiştirmeye çalışacaklarını ya da kendilerini bu durumdan kurtarmaya kalkışacaklarını bulmuştur. Jones (1991) etik seçimlerin sosyal öğrenme sonucu belirlendiğini ve daha üst seviyede ahlaki akıl yürütme becerisine sahip olanların diğerlerine nazaran daha çok sayıda çıkmazı belirleyip yaşayacaklarını da belirtmiştir. Beu ve Buckley (2001) sorumluluk ve ilişkiler; algılanan ahlaki yoğunluk ve yakınlık arasındaki bağları incelemiş ve Gaudine ve Thorne da (2001) etik karar vermenin olumlu duygular ve yüksek derece güdülenme ile ilişkili olduğunu

görmüştür. Kültür ve cinsiyet gibi faktörler de etkili görülmüştür. Libby ve Agnello (2000) daha genç erkeklerin öz menfaat ile daha çok faydacı bir yaklaşıma açık olduklarını daha yaşlı erkeklerin ise faydacılık ve adaleti birleştiren kanuni bir modeli tercih ettiklerini, bayanlarınsa adalet ve eşitlik ilkelerini önemsediklerini göstermiştir.

İş uygulamaları kurum kültürünü yansıtır, sosyalleşme sadakati, kuruma ve hiyerarşinin üyelerine bağlılığı teşvik eder. Kurumsal kültür geniş kapsamlı şekilde incelenmiş ve tartışılmıştır. Smith ve Carroll (1984) sosyalleşme sürecinin etik davranışlara karşı tavır geliştirme ile sonuçlanabileceği ve kurumların en üst yönetimin kendi vicdanları olarak rol oynamasına ses çıkarmayacak bir ahlaki korkaklar güruhu geliştirebileceğini iddi eder. Daha büyük çaplı ve kaynakları geniş şirketlerde, dinamik ortamlarda ve belirli bazı endüstrilerde etik olmayan davranışlara yönelim daha çok görülebilir (Baucus ve Near, 1991). Sunulan teoriler ve uygulanan teori arasındaki boşluk büyüdükçe ve gizlilik artıp yanlışların üstü örtüldükçe kurumsal korumacılık (Argyris, 1990) stratejileri geliştirilir ve kurum çalışanlarında kendilerinden isteneni uygulamada başarısız kalma eğilimi de görülmüştür.

Tüm uygun paydaşlar için istenen durumların incelenmesi etik karar verme modelleri kullanılırken ele alınmalıdır. Etik karar alımında hatalar (Dreilinger, 1991); problem tam anlamıyla tanımlanmadan çözülmeye çalışıldığında ve paydaşların belirlenmesinde başarısız kalındığında ve etik konular ile tartışmalar önemli olmadığında görülebilir. Zayıf etik kararlar genelde zayıf karar verme becerileri ile ilgili olabilir. Hampden- Turner (1990) resmi rasyonalizmin değerler arasında ortaya çıkan çıkmazları çözemeyeceğini, sorunları seçenekler arasında seçim yapmak olarak algılamak yerine seçeneklerin nasıl bir arada değerlendirilebileceğinin üzerinde durulması gerektiğini savunmaktadır (Holian. 2002:862-870).

Cohen (2001) Evrensel Ahlak İlkelerini Takdir, Anlayış ve Uygulama konulu çalışmasında, iş ahlakı ile ilgili konulara ilginin son 10 – 15 yılda giderek arttığını vurgulamıştır. Yöneticilerin davranışlarını değerlendirmek, etik olup olmadığını araştırmak ve belirlemek için normatif yaklaşımların bulunduğunu belirtmiştir. Araştırmasında, normatif çalışmaya katkı sağlaması amacı ile etiğe bağlı olarak yarar(faydacılık), haklar ve adalet gibi ilkeler üzerinde durulmuştur. Bazı araştırmacılar evrensel ahlak ilkeleri kullanımına karşı çıkmıştır. Daha sonraki adımda bu ilkeleri kendileri araştırarak açıklamışlardır. Çalışmada her ilkenin uygulaması üzerine adım adım bir yaklaşım sunulmuştur. Araştırma sonucunda evrensel ahlaki ilkelerin yararlı, uygulanabilecek ve etkili olduğu vurgulanmıştır. Pazarlama yöneticilerinin karar verirken tıpkı diğer karar verme araçlarını kullanırken ve mevcut planlanan pazarlama faaliyetlerini değerlendirirken bu ilkelerin kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Daha fazla kar veya pazar payı için pazarlamacılar faaliyetleri değerlendirmek ve davranışların etik olup olmadığını anlamak açısından evrensel ahlak ilkelerinin yararlı olabileceğini savunmuştur (Cohen, 2001).

Holme (2008), İş Etiği ile ilgili yaptığı çalışmada; kar amacı gütmeyen sektörler açısından kar ve yapım çalışmalarında etik değerlerin üst düzey yöneticiler için stratejik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Yazılı olan ilkeler ile davranışlarda gözüken ilkeler arasında tezatlık olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı kuruluşların örnek olaylar üzerinden olumlu strateji kullanarak rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları etik iş değerleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda organizasyonların uluslar arası bağlamda devamlılığı için “Etik Sağlığı” rehberi oluşturulmuştur ve etik değerlerin organizasyonların başarısı için önemli bir boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Etik ilkelerin kullanımının üst düzey yöneticilerin bakış açısını değiştireceği ve bu düşünce ile daha uzağa bakabileceği vurgulanmıştır. Üzerinde durulan etik ilkeler ise; güven, açıklık, saygı, öğrenme ve sorumluluk olarak belirtilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi, katılımcıları, araştırmacının rolü, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmada sosyal olguları bağlı oldukları çerçeve içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım olan nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmanın konusunu oluşturan olgu veya olay, içinde bulunduğu doğal ortamda incelenmelidir. Sosyal olgular bağlı oldukları ortama göre biçimlendikleri için, araştırma sonuçları da ancak bu ortam içerisinde anlam kazanır. Her olay kendi ortamı içerisinde en iyi biçimde anlaşılabilirliğinden, bu ortam içerisinde değerlendirilmeli ve yorumlar, bulguların elde edildiği ortamdan bağımsız olarak yapılmalıdır (Yıldırım, Şimşek, 2005).

Nitel araştırmada yorumlayıcı, araştırmada çeşitli felsefi yönelmeler için semsiye görevi yapan bir terimdir. Örneğin, nitel araştırmacılar çalışmalarını etnografi, durum çalışması, olay- olguları doğal ortamlarında inceleme (fenomenoloji), eğitimsel çözümleme gibi terimler ile adlandırabilirler (Onural, 2002). Bu çerçevede çalışmayı fenomenoloji paradigması adı altında ifade edebiliriz.

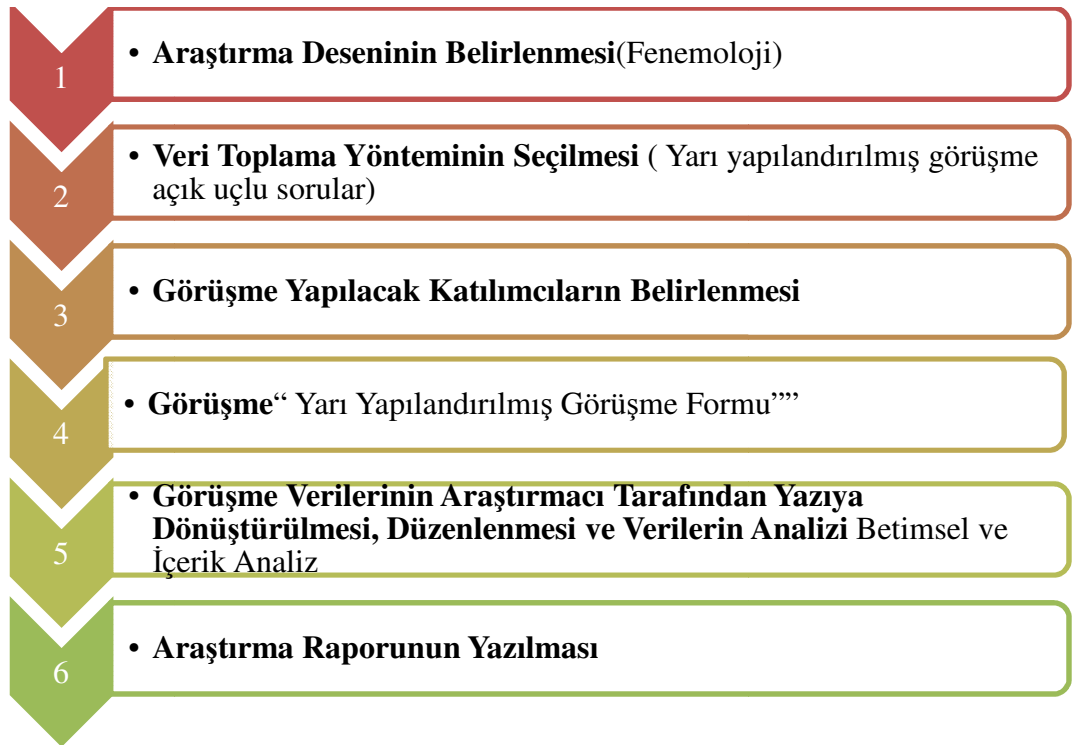
Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle etik ilkeler ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Kanada profesyonel antrenörler birliği etik ilkeler ve etik standartları (2010), etiksel yönetim için 4 ilke (Hunt,2000), eğitim yöneticisinin karar verirken uyması gereken etik ilkeler (Demir, 2007), kamu yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler (Dursun, 2008), Uluslar arası

olimpiyat komitesi etik komisyonu (2000); etik kodlarından yararlanılarak ve sonrasında uzman görüşü alınarak araştırmaya temel oluşturacak verilerin toplanması için araştırmacı tarafından konu ile ilgili bir görüşme formu geliştirilmiştir.

Fenomenolojik araştırma, doğrudan ve tamamen “ araştırma kapsamında yer alan kişiler için araştırılan olgunun kaynağı ve yapısı nedir?” sorusuna odaklanır. Bu olgu yaşanılmış bir duygu (yalnızlık, kıskançlık, kızgınlık gibi), bir ilişki (evlilik, meslek gibi), bir program, bir örgüt veya kültür olabilir (Patton, M.Q. 1990)

Araştırma da verilerin toplanması için görüşme yöntemi kullanılmıştır. BEKO Basketbol Liginde 16 takımın antrenör ve sporcuları temsilen takım kaptanları ile araştırmacı tarafından görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süreci aşağıdaki şemada gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Nitel Araştırma Süreci Veri Toplama Yöntemi

Yarı yapılandırılmış görüşmede amaç; görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır. Kendileri ile görüşülen tüm katılımcılara aynı sorular sorulur. Katılımcı ile yapılan görüşme sırasında katılımcının görüşme sorularını istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilen görüşme şeklidir.

3.2.Katılımcılar

Araştırmada katılımcıların seçimi için “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “ölçüt örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım, Şimşek, 2005:107). Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü geçen ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım, Şimşek, 2005:107).

Araştırmada katılımcılar için kullanılan ölçüt, 2008-2009 Beko basketbol liginde antrenör ve takım kaptanı olmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın katılımcılarını Beko Basketbol Ligindeki 16 takımın antrenörleri ve takım kaptanları oluşturmaktadır. Nitel araştırma deseninde görüşülen kişilerin kişisel bilgileri aşağıdaki gibidir.

TABLO 3.1 : Antrenör Katılımcı Profili

Kişi No	Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Görev Yılı	Kurumdaki Görev Yılı
1	A1	54	E	Lisans	35	14
2	A2	40	E	Lisans	19	3
3	A3	39	E	Lisans	17	8
4	A4	50	E	Lisans	29	1
5	A5	33	E	Lisans	15	1
6	A6	39	E	Lisans	7	2
7	A7	38	E	Lisans	21	1
8	A8	40	E	Lise Mezunu	20	1
9	A9	39	E	Lise Mezunu	20	1
10	A10	40	E	Lisans	20	1
11	A11	40	E	Lisans	20	9
12	A12	36	E	Lisans	5	1
13	A13	43	E	Lisans	15	1
14	A14	54	E	Lisans	33	1
15	A15	43	E	Lisans	25	3
16	A16	39	E	Lisans	21	3

Antrenörlerin profili incelendiğinde 14 tanesinin lisans eğitimini tamamlamış, 2 tanesinin lise mezunu olduğu ve tüm antrenörler erkektir.

Yine antrenörlerin 2 sinin 10 yılın altında, 14 ünün 15 yıl ve üzerinde deneyimi olduğu görülmektedir.

TABLO 3.2 : Sporcu Katılımcı Profili

Kişi	Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Görev Yılı	Kurumdaki Görev Yılı
1	S1	28	E	Lisans	18	4
2	S2	32	E	Yüksek Lisans	17	2
3	S3	34	E	Lisans	20	4
4	S4	29	E	Lise (Ün. Terk)	17	3
5	S5	34	E	Lise	17	1
6	S6	34	E	Lise (Ün. Terk)	20	3
7	S7	32	E	Lisans	16	1
8	S8	22	E	Lise (Ün. Terk)	11	10
9	S9	29	E	Lise (Ün. Terk)	16	1
10	S10	37	E	Lisans	19	2
11	S11	39	E	Lisans	25	6
12	S12	26	E	Lisans	17	16
13	S13	28	E	Lise (Ün. Terk)	16	2
14	S14	32	E	Lise	16	2
15	S15	33	E	Lise	17	2
16	S16	24	E	Lisans	10	3

Sporcuların profiline baktığımızda, 3 tanesi lise mezunu, 5 tanesi üniversite terk, 7 tanesi lisans ve 1 tanesi yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

Sporcuların tamamının 10 yıl ve üzeri deneyimi olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

3.3.1. Görüşme

Görüşme nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşme; beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açısından hem sanat hem de bilimdir.

Araştırmada “ yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme türünde dikkatlice yazılmış ve belirli sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Diğer görüşme türlerinde görüşmeciye tanınan esneklik, bu yöntemde epeyce sınırlanmıştır. Bu yaklaşım, bazı insanlardan daha yoğun ve çok, bazı insanlardan ise daha az sistematik ve yüzeysel bilgi edinilmesine yol açabilecek olan “görüşmeci yanlılığını veya öznelliğini” azaltır. Bu anlamda bu yaklaşım, bir araştırmada birden fazla görüşmecinin becerileri, yanlılıkları veya öznelliklerinden kaynaklanabilecek farklılıkları da azaltır.

Çalışma sırasında araştırmacı tarafından katılımcılara telefon ile ulaşarak ön görüşme yapılmış ve yüz yüze görüşme randevuları alınmıştır. Ön görüşmede araştırma hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Eylül 2009 tarihinden itibaren kulüplere resmi başvuru ile izin yazısı gönderilmiştir. Daha sonra verilen randevulara gidilmiş, görevde olan katılımcıların belirttikleri yerlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiş, ayrıca araştırmacı tarafından kısa notlar tutulmuştur. Kaydedilmiş bilgiler araştırmacı tarafından deşifre edilerek bilgisayar ortamında düz yazı formatında yazılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda toplam otuz iki katılımcının görüşme kayıtlarından veriler elde edilmiştir. Görüşmeler randevu verilen yerlerde katılımcıların kendilerini rahat

hissettikleri bir ortamda gerçekleştirilmiş, görüşme süresi katılımcıların isteklerine bırakılmıştır.

Görüşme tekniği ile katılımcıların araştırma konusu üzerine yoğunlaşmaları sağlanmıştır. Konu ile ilgili durum, öneri, eleştiri ve diğer söylemek istedikleri kayıt edilmiştir. Araştırma boyunca gönüllülük esas alınmıştır. Ses kayıtlarının alınması katılımcıların izni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı veri toplanmaya çalışılmıştır. Görüşme ile elde edilen verilerin içeriği aşağıdaki Tablo 3 ve Tablo 4' de verilmiştir.

TABLO 3.3: Görüşmede Elde Edilen Antrenör Veri İçeriği

KATILIMCILAR	GÖRÜŞME KAYITLARI
A1	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 45 dk
A2	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 50 dk
A3	1 adet ses kaseti kaydı ve 8 adet A4 sayfa, 60 dk
A4	1 adet ses kaseti kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 50 dk
A5	1 adet ses kaseti kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 55 dk
A6	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 30 dk
A7	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 50 dk
A8	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 40 dk
A9	1 adet ses kaseti kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 50 dk
A10	1 adet ses kaseti kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 60 dk
A11	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 45 dk
A12	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 45 dk
A13	1 adet ses kaseti kaydı ve 9 adet A4 sayfa, 65 dk
A14	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 40 dk
A15	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 40 dk
A16	1 adet ses kaseti kaydı ve 4 adet A4 sayfa, 30 dk

TABLO 3.4: Görüşmede Elde Edilen Sporcu Veri İçeriği

KATILIMCILAR	GÖRÜŞME KAYITLARI
S1	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 45 dk
S2	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 50 dk
S3	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 35 dk
S4	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 35 dk
S5	1 adet ses kaseti kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 55 dk
S6	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 40 dk
S7	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 40 dk
S8	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 40 dk
S9	1 adet ses kaseti kaydı ve 4 adet A4 sayfa, 30 dk
S10	1 adet ses kaseti kaydı ve 8 adet A4 sayfa, 60 dk
S11	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 40 dk
S12	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 35 dk
S13	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 50 dk
S14	1 adet ses kaseti kaydı ve 4 adet A4 sayfa, 30 dk
S15	1 adet ses kaseti kaydı ve 6 adet A4 sayfa, 50 dk
S16	1 adet ses kaseti kaydı ve 5 adet A4 sayfa, 35 dk

3.3.1.1. Görüşme Kayıt ve Araçları

Araştırmada; uygulama süresince görüşme kayıtları araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Konuşmalar ses kayıt cihazı ile dijital olarak kayıt edilmiştir. Her görüşmeci için araştırmacı tarafından görüşme soruları üzerinde kayıt tutulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analiz yaklaşımına göre; elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da

sunulabilir. Betimsel analizde, görüülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir (Yıldırım, Şimşek, 2005:222).

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir(Yıldırım, A; Şimşek, H. 2005:227).

Araştırmada verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması ve bulguların yorumlanması sıralaması izlenmiştir.

Görüşme sonucu elde edilen veriler araştırmacı tarafından daha önce belirlenen ilkelere göre özetlenmiş ve içerik analizi ile kodlanmış genel temalar ortaya çıkarılarak kodlar ve temalar organize edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde görüşme formunda yer alan sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi için katılımcı antrenörler ve sporcular için alfabetik harf ve numara verilerek düzenlenmiştir (A1, A2, S1,S2 vb.).

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alınarak ve bu ortama bağlı kalınarak tanımlanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Ortaya çıkan bulguların anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlara uyumludur. Bu kavramsal çerçeve veri toplamada rehber olmuştur.
- Açık olmayan olgular ve olaylar belirlenmiştir. Bu çalışma için görüşme sorularının hazırlanmasından sonra alt yapı antrenörleri ile görüşülerek soruların anlaşılabilirliği denenmiştir. Çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve görüşme sorularına son şekli verilmiştir.
- Bulguların elde edilmesinde dijital kayıt ile birlikte, araştırmacı tarafından kısa notlar tutularak kaydedilmiştir.

Araştırmada güvenilirlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

- Araştırmada güvenilirliğin sağlanması için araştırmacı, araştırmanın yöntemini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.
- Veri toplama yöntemini (yüz yüze görüşme), analiz etme (bilgisayarda düz yazı haline getirme, kodlama, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açık bir şekilde anlatılmıştır.
- Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacı ile nitel araştırma yöntemi ile çalışma yapmış alanında uzman üç araştırmacı birbirinden bağımsız olarak verilerin kodlamasını gerçekleştirmiştir. Her araştırmacının ortaya çıkardığı kodlar karşılaştırılarak teyit edilmiştir.
- Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenecek biçimde saklanmıştır.

3.6. Araştırmacın Rolü

Araştırmada; araştırmacının danışmanı imzalı izin kağıdı ile 16 kulüp yönetimine ulaşılmıştır. Bu yöntem ile katılımcılardan randevular alınmış ve araştırmacı tarafından görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Alan ile ilgili bilgi deneyimi açısından, araştırmacı 1993-2000 seneleri arasında basketbol oynamış (basketbol bayanlar 2. Ligi), 1995-2000 tarihleri arasında basketbol il hakemliği yapmış, 2010 merkez hakem kurulu C klasman hakem gözlemcisi ve B kademe basketbol antrenör belgesine sahiptir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sürecinde görüşme sonucu ortaya çıkan kodlar ve bu kodlara bağlı temalar düzenlenerek tablolar oluşturulmuş ve katılımcı (antrenör ve takım kaptanı) görüşleri ile sunulmuştur.

Bulgular etik ilkeler ve etik dışı davranışlar olmak üzere 2 bölüm altında ifade edilmiştir.

4.1. BULGULAR

4.1.1. Etik İlkelere Ait Bulgular

TABLO 4.1: Eşitlik İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>ESİTLİK</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Eğitim Seviyesi	Tecrübesizlik	A3	
	Sürekli Değişen Yönetimler	A11	
	Spor Yönetim Bilgisi Eksikliği	A3, A8	
	Yüksek Eğitim Seviyesinin Pozitif katkısı	A1, A13	S12
	Planlı Yönetim	A1, A13	S3, S14
Kontrata Bağlı Eşitlik (Eşitsizlik)	Rollere Göre Farklılıklar	A7,A9,A10,A14	S1, S2, S6,S7, S16
	Türk Yabancı Eşitliği	A1,A5, A6, A13	S8, S12
	Performansa Bağlı Eşitlik	A2,A6,A7,A9,A15	S1
Kulübe Bağlılık	Görev Tanımlarının İyi Yapılması	A2, A4	S4,S5
	Memnuniyet	A1,A2,A3,A15,A16	
	Güven	A1,A3,A8,A10	
	Hizmetlerin Sunumunda Eşitlik	A4,A5,A7,A8,A9,A10	S2, S9, S12, S13, S14,S15
Kararlarda Duygusallık	Sevgi	A2	S1
	Alt Yapı Oyuncularına Farklılık	A12	S6, S7
Siyasetin Etkisi	Belediye Takımı Olma Dezavantajı	A2, A3	
Çalışanlar Arası Eşitlik	Kararları Alırken Eşitlik	A4, A8	S3,S4,S5,S9,S13, S14,S15
Branşlar Arası Eşitsizlik	Lokomotif Branşlar	A5,A11,A12,A13	S5, S9, S10, S11, S12,S13
Devlete Bağlılık	Devlet Kurumu Takımı Olmanın Zorluğu	A8	
	Devlet Kurumu Olmanın Devamlılığa Olumlu Katkısı	A8	
Yabancı Ayrıcalığı (Eşitsizlik)	Yabancılara Ekonomik Açıdan Tölerans	A9,A10,A11	S7, S16
	Yabancı Tölerans Fazlalığı	A3,A7,A11,A16	S1,S2,S5,S6,S7, S10,S11

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Eşitlik boyutunda katılımcıların vermiş oldukları kodlar temalandırıldığında; eğitim seviyesi, kontrata bağlı eşitlik (Eşitsizlik), kulübe bağlılık, branşlar arası eşitsizlik, kararlarda duygusallık, siyasetin etkisi, çalışanlar arası eşitlik, devlete bağımlılık ve yabancı ayrımcılığı ortaya çıkmıştır. Antrenör ve sporcuların yoğun olarak ortak bulunduğu kodlar ise; rollere göre farklılıklar, hizmetlerin sunumunda eşitlik, lokomotif branşların ayrıcalığı ve yabancılara tolerans fazlalığı olması görüşleridir.

Rollere göre farklılıklar ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Yönetimin yabancılara gösterdiği farklılıklar tamamen rollere göre değişim göstermektedir (A7,40)”

“Oyuncuların takım içerisindeki rollerine göre burada belli oranda farklılıklar doğabilir (A9,52).”

“Yaşla ilgili değil veya oynadığı yılla. Bulunduğu yerler ve geçirmiş olduğu evrelerle ilgili bir durum, takım için ifade ettiği rolünden kaynaklanıyor (A10,59).”

“Yeterlilikle, şartlarla alakalı bir durum. Belli bir hiyerarşik yapı ile alakalı durumlardan dolayı her zaman eşitlikten bahsedemeyiz (A14,86).”

Sporcu görüşleri;

“Oyuncular arasında hiçbir zaman eşitlik olmaz. Sözleşme şartlarına göre hareket edilir. Genç oyuncu olup olmamak, sizinle uzun vadeli çalışıp çalışmak istememeleri, takım içindeki rolleriniz bunlar hepsi eşitliği bozan durumlardır. Ana oyuncuyu belki aynı şartlarda kadro dışı bırakmazsınız. Takımdaki rollere göre değişir (S1;102)”.

“Takım bazında değerlendireyim şu an 14 oyuncuyuz kadroda 14 oyuncuya da aynı uzaklıkta olamazlar. Ama herkes aynı değerdedir. Bir oyuncunun değeri aldığınız bütçe ile ölçülüyor o oyuncu sizin için, hangi amaçla orada; her oyuncunun takımdaki misyonu farklıdır tecrübeli oyuncuların, yabancı oyuncuların misyonu farklıdır (S2;107)”.

“Her sporcunun alt yapıdan çıktığı zaman sözleşme imzalama zorunluluğu var 5 yıllık. Bu konuda da benim kulübümün bana karşı eşit olduğunu düşünmüyorum. Çünkü rakamlar konusunda ben 5 yıl boyunca hiç tatmin olmadım. Yabancı Türk oyuncu arasında da kesinlikle farklılıklar var. Bu herkese göre değişir ama iyi oyuncu olduğunu düşünüyorsun, başarılısın ama sen alt yapıdan çıktığın için senin aldığın para 1 olurken dışardan gelen oyuncunun

payı 3 oluyor. Yabancıyı bir şekilde sindirebiliyorsunuz. Ama birde önüne senden daha küçük daha vasıfsız bir oyuncuyu getirip buna 5 verdiklerinde bu bizde sıkıntı yaratıyor (S6;129)”.

“Kesinlikle eşit kararlar alınmaz. Uygulanan bir sistem var. Oyuncuların yaşı ve kariyerine göre birincisi, ikincisi Türk ve yabancı uyruklu oluşuna. Bunlar da bir kere sizin dediğiniz eşitlik kavramı söz konusu değil. Yani yaş ve daha kariyerli bir oyuncuyla daha genç az oynayan bir oyuncuya eşit davranılması söz konusu değildir (S7;133)”.

“Herkes sunduğu kadar karşılık alır. Dolayısıyla herkes aynı performansı sunamayacağı için aynı karşılığı da alamaz (S16;181)”.

Hizmetlerin sunumunda eşitlik ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Az sayıda insanın kulübü yönetmesinden ortaya çıkan dinamik bir yapı var. Ve bu dinamik yapı içinde tabii bir kararı alırken eşitliği daha yakın diyebileceğim bir yapı oluşmuş oluyor(A4,21)”

“Bir ayırım olduğunu düşünmüyorum. Benim bu sezon burada yaşadığım hiç bir eşitliğe ters düşen bir durum yaşanmadı(A5,28).”

“Eşitlik açısından hizmetlerin sunumunda son derece doğru davranan bir yönetimimiz var(A7,40).”

“Yıllardan beri devam eden adımız var. Ve devamlı spekülasyonlar arasında ayakta kalabilen tek kamu kuruluşuyuz. Dolayısı ile yönetimimiz ve bizim açımızdan eşitlikle ilgili negatif bir boyut yaşadığımızı söyleyemem. Sıkıntımız yok bu konularda. Karşılıklı güven boyutunda doğru kararlar alınıyor(A8,46).”

“Burada eşitliği kastederken hizmetlerin dağıtılmasında hiçbir ayırım yapılmaz(A9,52)”

“İşin bireye hükmetme, bireye değer verme kısmında %100 eşitler(A10,59)”

Sporcu görüşleri;

“Hizmetlerin sunumunda son derece eşitler. Bunun çok güzel bir örneğini de yaşadık. Bir pirim hakettik. Başkan yanına çağırdı takıma açıklamamı istedi. Herkese aynı mı diye sordum. Evet aynı dedi. Genç oyuncusundan, takım kaptanına kadar aynı primimi aldık(S2;107)”.

“Ben 5 senedir bu kulüpteyim. 3 yıl yabancı statüsünde daha sonrada 2 yıl Türk statüsünde oynadım. Hiç eşitlik konusunda bir sorun yaşamadım(S9;143)”.

“Son derece eşitlik ilkesine bağlı bir yönetimimiz var. Her yönden, oyunculara, antrenörlere, Türklere ve yabancılara. Eğitim kurumu olduğumuz için olabilir. Yöneticilerimizin hemen hemen hepsi geçmişte bizim okulumuzla geçmişi olan kişiler(S12;160)”.

“Eşit olduklarını düşünüyorum. Şube başkanımız olsun, takım menejerimiz olsun, antrenörler olsun herkese eşit seviyede ve mesafede olduğunu hissediyorum(S13;165)”.

“Eşitlik ilkesine son derece önem gösterirler. Herkese eşit hizmet sunmaya çalışıyor. İyi sonuçta da kötü sonuçta da herkese eşit sorumluluk yüklüyor. Prim verilirken de ceza verilirken de herkese eşit davranılıyor. Sonuçta bizim kulübümüz son derece üst düzey ve son derece organize bir kulüp olduğu için işler eşitlik ilkesine bağlı olarak yapılıyor(S14;171)”.

“Eşitlik ilkesine son derece bağlılar. Hiç aksi bir durum yaşamadım. Eşit mesafedeler(S15;176)”.

Lokomotif branşlar ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Branş ayırımında mutlak ayırım vardır. Mesela bizim kulübümüzde futbol ağırlıklı bir yapı söz konusu. Dolayısıyla bir futbol antrenörünün yapısıyla basketbol antrenörünün öncelik bakımından farklı olduğunu düşünüyorum(A5,28).”

“Branşlar arasında da bir sıralama var. Futbol basketbol voleybol gibi devam ediyorlar(A11,66).”

“Branşlarda da tabî ki maddi olarak eşit davranmaları söz konusu değil. Kulübün bir lokomotifidir. Bizde de bu lokomotif A erkek basketbol. Bu diğer kulüpler içinde böyledir bence. Hepsinde lokomotif olan bir branş vardır ve önceliklidir(A12,71).”

“Çoğu zaman futbol ön planda, aktarımlar öncelikli olarak o branşa yapılıyor(A13,77)

Sporcu görüşleri;

“Bizim kulübümüzde öncelikli olan ilk branş futboldur. Daha sonra basketbol gelir(S5;125)”.

“Türkiye de tüm kulüplerde futbol branşı olanlarda hep ilk sırayı futbol alır. Bizim camiamız çok büyük bir camia bizde de ilk sırayı futbol alıyor. Onlara sunulan hizmetle bize sunulan hizmetin aynı olması da beklenemez zaten. Çünkü ülkede futbol daha popüler. Daha fazla yatırım yapılan daha fazla sponsoru olan bir branş. Zaten basına da baktığımızda yarım sayfa basketbol geri kalan sayfalar futbol(S9;143)”.

“Bizim kulübümüzde öncelikli branş biziz. Diğer branşlar biraz daha geri planda bırakılır. Branşlar arası farklılıklar her zaman her yerde vardır(S10;149)”.

“Türkiye de branşlar arasında da farklılıklar var. En önem verilen branş futbol. Biz basketbol olarak ön plandayız yine nispeten ama diğer branşlar daha şanssız. Arka planda kalıyorlar. Bizim yönetimimizin kararları da bu boyutta. Popülarite ile alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum(S11;154)”.

“Biz 1. Ligde olduğumuz için branş olarak öncelikliyiz. Bu her zaman böyledir. Her kulüp için lokomotif branşlar vardır(S12;160)”.

“Bizim yönetimimiz için kulübümüz için tabiki futbol biraz daha ön planda. Biz basketbol şubesi olarak 2. Plandayız. Daha sonra voleybol geliyor(S13;165)”.

Yabancılara tolerans fazlalığı ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Yabancılara çok imtiyaz tanıyorlar(A3,13).”

“Yönetimin yabancılara yaklaşımı biraz daha fazla ve ayrıcalıklıdır. Sözleşmelerinde bile farklılıklar var(A7,40).”

“Türlere göre yabancılara daha fazla tolerans tanıdıklarını düşünüyorum(A11,66).”

“Yabancılar çok ayrıcalıklı değildir fakat ufak tefek detaylarda farklılıklar yaşanabiliyor(A16,97)”

Sporcu görüşleri;

“Türk olduğunuz için yönetim açısından şikayet eden bir sporcu olursanız bu kulaktan kulağa yayılır. Dolayısı ile susmak zorunda kalırsınız. Sözleşme şartlarınız bile yabancılardan farklıdır. Fesh edilme süreleri ayrıcalıklıdır(S1;102)”.

“Her oyuncunun misyonu farklıdır. Yabancı oyuncuda yönetim açısından daha toleranslıdır(S2;107)”.

“Yabancı oyuncular buraya gelirken kulüp belli şartları sağlıyor. Ev, araba ve diğer ihtiyaçlar. Türklerde öyle değil. Sadece kontrattaki parayı alıyorsun(S5;125)”

“Yabancı – Türk oyuncu arasında kontratlarda yazılı olan ve olmayan farklılıklar var kesinlikle(S6;129)”.

“Türkiye de her zaman yabancı hayranlığı var. Kesinlikle eşit davranılmaz(S7;133)”.

“Yabancı oyuncular her zaman için daha dominant ve daha etkili oyuncular olduğu için kulüpler adına bir takım eşitsizlikler oluyor(S10;149)”.

“Türkiye de genelde yabancı oyuncu Türk oyuncu ayrımı var. Yabancı oyuncu bazı durumlarda daha toleranslı. Yabancı oyuncunun kalitesine göre yönetimin tavrında değişiyor(S11;154)”.

TABLO 4.2 : Dürüstlük İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>DÜRÜSTLÜK</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Dürüst Yönetim	Maddi Konular Dışında Dürüstlük	A5	
	Alınan Kararlarda Dürüstlüğün Ön Planda Olması	A1, A3, A4,A5, A6, A8,A9, A13	S2,S3,S4,S6,S8, S12,S13,S14, S16
	Her Yapıya Karşı Dürüstlük	A13,A15	S1,S2,S3,S9,S13,S14
	Dürüstlüğe Önem Veriliyor-Uygulama Zorluğu	A2, A7	
	Duygusallığın Dürüstlüğü Etkilemesi	A11	
	Söylenen ve Yapılanın Aynı Olması, Tutarlılık	A6,A9,A16	S4,S6,S8,S10
	Dürüstlük ve Açıklığın Olmaması	A2	S1,S4
	Çalışana Güven	A10, A13,A15	
	Başarıya Endekli Dürüstlük	A12	S15
	Söylenen İle Yapılan Arasında Farklılıklar	A12	S5
	Çıkarlara Göre Dürüstlük	A14	S5
Eğitim	Bilinçsiz Yöneticilerin Dürüst Kararlar Alınmasını etkilemesi	A3, A10	
Belediye Takımı (Yerel Yönetim Zorluğu)	Sürekli Değişen Yönetimlerin Dürüst Kararlar Alınmasını Etkilemesi	A7	S16

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Dürüstlük boyutunda dürüst yönetim, eğitim ve belediye takımı olma zorluğu temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların yoğun olarak ortak bulunduğu kodlar ise; alınan kararlarda dürüstlüğün ön planda olması görüşüdür.

Alınan kararlarda dürüstlüğün ön planda olması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Açıkçası şu ana kadar dürüstlük uygulamasının tersi bir durumu hissetmedim. Şu ana kadar ki dönemde dürüstlüğe ters düşen bir davranışı

görmedim, ne bana karşı ne oyunculara karşı ne de bir rakibe karşı böyle bir durum yaşamadım(A1,1).”

“Yönetimdeki insanların dürüst olma konusunda sıkıntı olduğunu zannetmiyorum. Söylediklerini yapmaya gayret gösteriyorlar(A3,14).”

“Çok dürüsttüler hatta insanların hoşnut kalmayacağı durumlarda bile çok dürüst kararlar alan yönetimimiz var(A4,21).”

“Alınan kararların uygulanmasında dürüstlüğün ön planda olduğunu düşünüyorum(A5,28).”

“Yönetimin kendi içindeki düşüncelerini bilemem ama benim olduğum ortamlarda gördüğüm kadarı ile çok dürüst olduklarını düşünüyorum(A6,35).”

“Çok uzun zamandır bu kulüpteyim dürüstlük bağlamında hiç bir problem yaşamadık(A8,46).”

“Her şey zaten sezon başında masaya yatırılır. Siz antrenör olarak da oyuncu olarak da şartların ne olacağını, üç aşağı beş yukarı temel hizmetlerin ne olacağını bilirsiniz. Kulüp tarafından ben bunları yapacağım denilen her şey harfiyen yerine getirilir(A9,52).”

“Kesinlikle dürüstlük ilkesi içerisinde kararlar alıyorlar. Bu yönetimle ilk defa çalışıyorum insanları çok iyi tanıyorum kısa süre içerisinde ve bazıları tribünden gelme yönetici oldukları için fedakarlık yapıyorlar(A13,78).”

Sporcu görüşleri;

“Ben şu ana kadar çalıştığım kulüplerden en dürüstlerinden biri olduğunu söyleyebilirim yönetici bazında. Hakikaten düşündükleri ağızlarında diyebilirim. Şu ana kadar dürüstlük konusunda arkadan iş çevirme gibi şeyler bizim camiada olur ama ben bu tarz bir şey şu anki kulübümde görmedim. Kendi içlerindeki ne ise onu devam ettiriyorlar(S2;107)”.

“Gerçekten dürüstler kararlar alıyorlar. Bize ne söyledilerse mesela para konusunda yerine getirdiler. Kıyafet olsun, otel, uçak bütün söylenenleri yaptılar(S3;113)”.

“Dürüstlüğe bağlılar zaten bizim kulübün yapısı itibariyle de şöyle diyebilirim; aynı insanlarla sürekli beraber olduğumuz için yani sözü verilip de yapılmayan bir şey ya da yapamayacakları bir şeyin sözünü vermiyorlar. Biz de ne dendi ise onun olacağını biliyoruz o yüzden dürüst olduklarını düşünüyorum(S4;118)”.

“İlişkilerde açıkçası dürüstler. Söylediklerinin arkasındalar. Bir kulübü yönetiyorlar, belli bir bütçeleri, durumları var, belli bir duruşu var. Ve yönetimde yer alanların %90 ı bu liseden mezun olmuş kişiler. Birbirlerini tutmak gibi bir özellikleri var. Çok mantıklı hareket eden insanlar bence. Çok paraları yoksa açılıp gereksiz paralar harcayan, böyle durumları yaşayan bir yönetimimiz yok. O yüzden bizim bütçemiz az sana bu kadar verebiliriz diyorlarsa bu kadar veriyorlar. Ama veririz ve yaparız dedikleri şeyleri mutlaka yapıyorlar buda olumlu yönleri bence(S6;129)”.

“Kesinlikle dürüstler. Bu güne kadar vermiş oldukları bütün sözleri zamanında yaptılar. Bize karşı ne söylüyorsa yapılan odur(S8;138)”.

“Evet dürüstler. Söyledikleri ile yaptıkları çoğu zaman aynıdır.S12;160)”.

“Dürüst olduklarını düşünüyorum. Çünkü işler daima iyi gitmez. Kötü gittiğinde de tekrar toparlayabilmeniz için dürüstlüğün olması gerekir. Başkanımız kötü gidişatta gelip bizim ile konuşur. Söylediklerinin arkasındadır daima(S13;165)”.

“Son derece dürüst ve açık sözlü. Ne dedi ise onu yerine getirmeye çalışan bir yönetim ve kararlarında bu yönde almaya çalışıyor(S14;171)”.

“Bizim yönetimimizin çoğu zaman söyledikleri ile yaptıkları aynıdır. Dürüstlük sınırları içerisinde yönetiliyoruz(S16;181)”.

TABLO 4.3: Tarafsızlık İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>TARAFSIZLIK</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Eğitim Seviyesi	Tarafsız Yönetimde Eğitimli Yöneticilerin Olumlu Katkısı	A1,A16	
	Sporun İçinden Gelen Spor Bilgisi Olan Yöneticilerin Olumlu Katkısı	A12, A16	S10
Siyasi Tarafsızlık	Spora Siyaseti Karıştırmayan Yönetimler	A1, A8,A10,A12	S3,S7,S9,S10,S12, S14,S15,S16
	Siyasetin Spor Yatırım Anlamında Etkilediği Yönetimler	A3	S8
	Her Yapıya Karşı Tarafsızlık		S1,S2,S4,S12, S14,S15
Örgüt Kültürü	Örgüte Uygun Çalışan Seçimi, İdarede Zorlanılmaması	A2	
	Güvene Dayalı Yetki Devri	A7,A8,A10	
	Yönetimde Bütünlük	A15	S13
Rollere Göre Tarafsızlık (Tarafsızlıkta Hiyerarşi)	Aynı Rollerdeki Kişilere Karşı Tarafsızlık	A4, A6, A11, A14	S1,S11
	Alt Yapı Oyuncularına Ayrıcalık	A13	S10
	Yabancılara Tolerans	A14	
Branş Önceliği	Lokomotif Branşlar için Tarafsızlıktan Söz Edilemiyor	A5	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Tarafsızlık boyutunda eğitim seviyesi, siyasi tarafsızlık, örgüt kültürü, rollere göre tarafsızlık ve branş özelliği temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; spora siyaseti karıştırmayan yönetimler olması görüşleridir.

Spora siyaseti karıştırmayan yönetimler ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Siyasi anlamda bir tarafsızlığı spora karıştırmıyorlar karşımda objektif bir kulüp yönetimi olduğunu söyleyebilirim(A1,1).”

“Bir defa bunun aksi bir durum yaşamadık. Kamu kuruluşu olmamızdan dolayı siyasi değişimler yönetimde yaşandı tabii ki. Hükümetteki değişikliklerden sonra. Ama bize hiçbir şey yansıtılmadı(A8,46).”

“Üniversite takımı olmamızdan dolayı çok farklı bir misyonumuz var ve yaşadığımız şehirden dolayı öyle düşünülse de siyaseti spora asla karıştırmayan yönetimimiz var(A10,59).”

“Siyaset hiçbir zaman kararlara karıştırılmadı. Zorlamalar hiç yaşanmadı(A12,71).”

Sporcu görüşleri;

“Belediye takımı olduğumuz halde başkanımız bizi hiç siyasi olaylara karıştırmadı. Hep tarafsız davrandı. Hiç politik olaylara karıştırılmadık(S3;113)”.

“Yeni bir kulüp oldukları için bazı şeyleri ilk defa yaşayıp görüyorlar. Ama siyaseti spora hiç bir zaman karıştırmıyorlar(S7;133)”.

“Siyasi görüş bizim yönetimimizin kararlarında hiç etkili değildir. Olması gereknde budur(S9;143)”.

“Daha önce belediye takımlarında oynadım. Siyasi kanat vardır. Bu kulüpte herhangi bir siyasi baskı yaşamıyorum(S10;149)”.

“Evet tarafsızlar. Siyasi anlamda bir yanlılık da bizim kulübümüzde asla olmaz. hatta bu eğitim kurumundan yetişen sporculara bile taraflı davranılmaz(S12;160)”.

“Siyaseti spora karıştırmayan yönetimimiz var ve biz bu konuda yönetimimizden son derece memnunuz(S14;171)”.

“Son derece olumlu insanlar. Bizi hiç böyle baskılar içinde bırakmadılar. Hiç bir problem yaşamadık(S15;176)”.

“Ben öyle olduklarımı düşünüyorum. Bizde hiç baskı yoktur. Yöneticilerimizde hiç böyle yanlı bir tutum yaşamadım. Belediye takımı olduğumuz halde, siyasetin en çok içinde olan kulüplerden biriyiz. Ama hiç taraf ve yanlılık ile ilgili şeyler 2 yıldır buradayım hiç yaşamadım(S16;181)”

TABLO 4.4 : Emegın Hakkını Verme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>EMEĞİN HAKKINI VERME</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sosyal Sorumluluk	Basketbola Topluma Kazandırılan Sosyal Proje Olarak Bakılması	A1	
	Yönetimde İstikrar	A15	
Bütçe	Kaynak Sıkıntısının Yaşanmaması	A1, A15,	S14
Kontratlarla Bağlılık	Bütçeler Doğrultusunda Adil ve Zamanında Ödemeler	A6, A8	S5,S12
	Yönetimin İsteğinin Öncelikli Olması	A9	
	Rollere Göre Herkesin Emegının Karşılığını Alması	A4, A14, A16	S2,S7,S9,S11, S13,S14
	Kontratta Yazan emegın Hakkıdır ve Sözünde Durulur	A2, A5, A13, A15	S3,S4,S8,S10,S15
Ülkenin Ekonomik Şartları	Şartlar Doğrultusunda Emegının Hakkının Verilmesi Fakat Realitede Emegın Hakkı Olmaması	A9, A10, A12	S6
Siyasetten Etkilenme	Daha Adil Ödemelerin Yapılması Gerektiği	A11	S6
	Belediye Takımı Olmanın Verdiği Zorluklar		S16
Başarı	Başarıya Endeksli Emek Karşılığı		S1,S8,S10,S13,S16

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda emegın hakkını verme boyutunda, sosyal sorumluluk, bütçe, kontratlarla bağlilık, ülkenin ekonomik şartları, siyasetten etkilenme ve başarı temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak buluştuğu kod ise; rollere göre herkesin emegının karşılığını alması ve kontratta yazanın emegın hakkıdır ve sözünde durulur olması görüşüdür.

Rollere göre herkesin emeğinin karşılığını alması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Türkiye’de bu anlamda kulüp yönetimimiz için bir tane diyebilirim. Birincisi, emeğin hakkını vermekle alakalı hem yukarı doğru hem aşağı doğru söylüyorum yani hak ettiğinden fazlasını vermemek, hak ettiğinden azını vermemek manasında(A4,21)”.

“Bütçe oranında adil davranılıyor ben bizim organizasyon için konuşuyorum gayet makul karşılıyorum alınan ücretleri(A6,35)”.

“Bizde her kısımda çalışan kişiler emeğinin hakkını alıyor. Rollerine göre tabii ki(A14,86)”.

Sporcu görüşleri;

“Bu kulüpte geldiğimden beri hiç hakkımız değil gibi bir davranışla karşılaşmadık, öyle bir ima, ithama maruz kalmadık emeğin hakkını verdiklerini düşünüyorum. Her kes yaptığı işin karşılığını alıyor(S2;107)”.

“Bu konuda doğru kararlar alındığını düşünüyorum. Tüm çalışanlar çalışmalarının karşılığını almıştır(S7;133)”.

“Evet kesinlikle. Zaten böyle olmasaydı 6 yıldır bu takımda olmazdım. Daha iyisi de kötüsü de olabilir ama bizde her kese hakkını vermeye çalışıyorlar. Bizde işimizi yapıyoruz(S9;143)”.

“Oyuncu işini iyi yapıyorsa karşılığını hakkını sonuna kadar alır bizim kulübümüzde(S11;154)”.

“Özellikle bu sene kulübümüz herkesin yaptığı işin karşılığı olan hakkını ödemiştir(S13;166)”.

“Emeğin hakkını rollere göre sonuna kadar veren bir kulüp. Alt yapıdan beri bu kulüpteyim. Maddi yönden son derece memnunum(S14;171)”.

Kontratta yazan emeğin hakkıdır ve sözünde durulur ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Herkesin imzaladığı bir sözleşme vardır. Ve tüm prensipler orada yazılıdır. Kontratlarda yazılı olanda emeğinizin hakkıdır onu alırsınız(A2;8)”.

“Profesyonel bir çalışma ortamı içerisindeyiz. Sporcular ve antrenörler bir kontrat yapıyorlar. Baştan emeğinizin karşılığının ne olduğu belli oluyor(A5;28)”.

“Başarılı bir sezon için sözleşmeler imzalanır ve burada yazan emeğinizin karşılığıdır. İyi niyetli kişilerden oluşmuş yönetimlerde bu karşılıkları öder(A13;79)”.

“Kontratta yazan ücretler törpülenmiş olabilir ama yazılı olanlar gününde ve zamanında ödenir. Bu da emeğinizin karşılığıdır(A15;87)”.

Sporcu görüşleri;

“Kontratlarda yazanı maddi anlamda sonuna kadar alırsınız. O yüzden 3 senedir bu kulüpteyim. Yoksa kimse sizi tutamaz(S3;113)”.

“Çok geniş bir konu aslında. Sporcu olduğunuz için ilk şey maddi bakımdan aklınıza geliyor. Onu da tabii ki sezon öncesi yaptığımız anlaşmalarla belirliyorsunuz. Kulübümde şu ana kadar bence Türkiye’ nin en net kulübüdür taahhütlerini yerine getirmede. Ben kulübümden daha önce ayrılan bazı maddi problemler yaşayan hiç birine rastlamadım. Öyle bir şey olmadı o yüzden o konuda rahatım(S4;118)”.

“Bizim ödemelerimizle ilgili her şey maaş, toplu para ve primler hep sezon başında belirlenen şeyler. Sezon sonunda da emeğin hakkı derken ciddi bir başarı elde ettiyseniz, bu sizin kontratınıza pozitif etki olarak geri döner(S8;138)”.

“Emeğimizin hakkını aldığımızı düşünüyorum çünkü bizim birtakım sözleşmelerimiz var sezon başında. Sezon başında yapılan sözleşmeye göre kulüp bir takım şeyler taahhüt ediyor. Sözleşme uyarınca sizde kulübe birtakım şeyler taahhüt ediyorsunuz. Kulübünkiler işte gününde parayı ödeme size vereceğini söz verdiği imkanları sağlama, bizimde kulübün prestiji doğrultusunda kulübü en doğru şekilde tanıtma ve mümkün olan en yüksek performansı gösterme bu karşılıklı bir ilişki ne kadar amatör de olsa sözleşmeyle profesyonel bir ilişkiye bağlanacak bir durum oluyor. Dolayısıyla onlarda emeğinin hakkını verdiğini düşünüyor(S10;149)”.

“Emeğin hakkını verdiklerini düşünmüyor değilim. Arz talep meselesi. Hakkını çıkardığın kadarını öderler. Buda kontratlarda yazılı olandır(S15;176)”.

TABLO 4.5 : Sevgi İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE SEVGİ İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sevgi Paylaşımı	Koşulsuz Sevgi – İkili İlişkileri İyi Olan Yöneticiler	A1,A4,A8,A12,A15	S2,S8, S15,S16
	Duygusal Kararların Alımı	A2,A4,A7,A8,A11, A13,A14, A16	S4,S10,S11,S13
	Sempatik Kişilere Toleranslı Yaklaşım	A7, A10, A16	S1,S10,S13,S15
Ast - Üst İlişkileri	Sınırlı ve Seviyeli Sevgi	A1, A9	S1,S9
Profesyonellik	Duygusallıktan Çok Profesyonellik İçerisinde Alınan Kararlar	A5, A7, A14,A15	S5,S7,S12,S14
	Kontrata Bağlı Sevgi	A5	
	Başarıya Bağlı Sevgi	A10, A12	S2,S16
Bağlılık	Kulübe Bağlılık, Sadık Olma Kişileri Sevgi Boyutunda Bir Adım Öne Çıkarr	A6	S1,S4,S6
	Alt Yapıdan Gelen Kişilere Toleranslı Sevgi	A14	S6

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda sevgi boyutunda, sevgi paylaşımı, ast – üst ilişkileri, profesyonellik ve bağlılık temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; koşulsuz sevgi, ikili ilişkilerin iyi olduğu yönetimler, duygusal kararların alımı ve duygusallıktan çok profesyonellik içerisinde alınan kararlar olması görüşleridir.

Koşulsuz sevgi, ikili ilişkilerin iyi olduğu yönetimler ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bize karşı çok büyük bir sevgi hissettiriyorlar. Biz iki aylık bir ekibiz. Buradaki herkes eskilerde dahil ikili ilişkilerde iyi olan kişilerden oluşmuş. Ön yargılı kimse olduğunu düşünmüyorum(A1;2)”.

“Hem bizim başarı planlamamızla hem gelecek planlamamızla alakası var hem de kendi insanına sahip çıkmak, kendi insanını sevmekle alakası var.

Biraz fazla duygusallık bile var bizim takımda diyebilirim. Zaten sevmediğin insan bu ortamda yaşayamaz(A4;22)”.

“Ben bütün değerleri buna bağlıyorum. Çok böyle bir katı yapı getirmediğim yönetimde öyle. En değerli oyuncuların bize gelmek istemeleri, tamamen güven, sevgi, arkadaşlık duygularının bizim kulübümüzde yaşanmasından dolayıdır. Her gelen yönetimde de durum böyledir. Her şeyin tamamen parayla alakalı olmadığı, tamamen profesyonellik kurallarının sert uygulandığı bir kulüp olmamız bizi farklı kılan. Yönetimimiz açısından da sevgi boyutu çok önemlidir(A8;47)”.

“Bizim yöneticilerimizin hepsi alt yapısında bu kurumda alakalı kişiler. Buradan yetişmiş her kesede yaklaşımları ve sevgileri farklıdır. Çok büyük bütçelerimiz olmadığından dolayı sevgi ile yaklaşım bizim kulübümüzde önemlidir. Karşılıklı sevgi paylaşımı önemlidir(A12;72)”.

“Bizim kulübümüz bence bakıldığı zaman üç yıldır ligin en az bütçeli takımlarından. Ama ona rağmen kupa finali oynadı. Bizim tabii ki çalışmalarımız çok önemli. Ama kulüp yönetiminin iyi ve sevgi çerçevesinde aldığı kararların çok büyük önemi var. Bir saha dışındaki dostluk çerçevesindeki sevgi boyutu var, bir de saha içindeki sevgi var. Bizim oyuncularımız bilir ki yönetimin insani boyutu çok iyidir(A15;92)”.

Sporcu görüşleri;

“Yönetim iyi niyetli, iyi niyetliden kasıt sevgi ise sevgi ile yaklaşıyorlar. İlgi ile sevgi ile davranıyorlar kulüp başkanı ailece yemeğe çağırıyor evine, dışarıda iki kelam edebiliyoruz, oturup kahve içebiliyoruz bunlar sevgi ile yaklaşımsa evet bunları yapıyorlar(S2;107)”.

“Kesinlikle bağlılar. Burada antrenörümüzün de çok büyük payı yok. Seçtiği her oyuncunun önce karakterine bakıyor. İyi kişilikli birini tercih ediyor öncelikle. O yüzden hep sevdiği kişiler ile çalışıyor. Yönetimimizde aynı görüşte kişiler mevcut(S8;138)”.

“Kısmen iyi niyetli oyuncuların bir sonraki seneki anlaşmaları yapmaları daha çok isteniyor. İlimli kişiler ile çalışmak herkes ister(S15;176)”.

“Yönetimimizin bize karşı sevgi ve iyi niyeti açısından davranışları son derece güzel. Sporculuğun ötesine geçecek durumlar vardır. İkili ilişkiler. Mesela kulübe ortalama bir oyuncu olarak 20 - 25 sayı atarak katkı sağlayabilirsiniz, bir oyuncu da takımdaki bütünlüğü sağlayıcı, düzeni sağlayıcı olarak katkı sağlayabilir. Sevgi boyutu bizim yönetimimiz için önemlidir(S16;182)”.

Duygusal kararların alınması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Tabi kısmen düşünüyorum daha bu efes pilsen gibi daha çok kurumsal kulüpler dışında kararlarını daha çok duygusal anlamda verildiğini düşünüyorum(A2;8)”.

“Türk insanının hepsinde var o kaçınılmaz bir şey. Çok büyük kararlarda tabi ki ona kimse bakmıyor ama ufak tefek kararlarda sempatik olan oyuncuya yaklaşım biraz daha iyi olabiliyor(A7;40)”.

“Bana göre olmaması gerekiyor. İşini yapan var yapmayan var. Yapmayana sevdiğin için farklı karar verirsen o zaman doğru yönetmemiş olursun. Dolayısı ile sevgi tabi ki insanları birbirlerine bağlıyor ama karar mekanizmasında onun birinci kriter olmaması lazım. Ama bizim yönetimimizi de sevgi boyutu göz önünde bulundurularak kararlar alınıyor(A11;66)”.

“Kesinlikle sevgi boyutuna bağlı kararlar alıyorlar. Değerlere önem veriyorlar(A13;79)”.

“Bence kesinlikle sevgi ilkesine bağlı kararlar alınmıyor. Mesela uzun süre bu kulüpte oynadım sonra gittim. Tekrar geri geldim. Tabii ki bana bakış açısı ile yeni gelen birine bakış açısı aynı olmuyor. İlişkiler ve diyalog açısından aynı kefeğe konmamız imkansızdır(A14;86)”.

“Sevdiği insana daha farklı bir yaklaşımları vardır. Bana davranışları bile farklıdır. Hem kızgınlığını hem de ilişkilerini daha farklı yaşarlar. Çok onurlu, duygusal yöneticilerimiz var(A16;97)”.

Sporcu görüşleri;

“Sonuçta insanların birbirini sevmediği bir yerde ne kadar profesyonel olursanız olun hiç kimse birbirine el uzatmaz. Bir noktadan sonra işler sadece yüzde yüz profesyonellik adı altında olmuyor olması da bence beklenemez. Sonuçta tanıdığın bildiğin insanlarla uzun süre çalışman içerisinde profesyonelliğin yanı sıra karşılıklı sevgi saygı anlayışının kafaların uyuşması da önemli bir faktör oluyor(S4;119)”.

“Sevgi boyutu vardır muhakkak yaptığımız işin yanında da aileyiz kulüp halinde. Tabi ki iyi ilişkiler içinde bulunan insanlarla tekrar aynı ortamda bulunmak veya yönetici açısından mutlu olduğu ortamda tekrar bir sene daha çalışmak muhakkak ki düşünülen şeyler. Ben kendim kulübüm adına konuşsam bunun kesinlikle böyle olduğunu düşünüyorum. Çünkü düşük bütçeyle ve birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde olan bir kulübüz ve özellikle sevgi kısmında kulübümüzden yeteri kadar ilgiyi alakayı görüyoruz bence(S10;150)”.

“özellikle bizim ülkemizde muhakkak kararları etkileyen bir ilke. Profesyonellik de olmaması gereken bir kavram ama maalesef ki yapımızdan kaynaklanan duygusallık kararlarda da etkili oluyor(S11;154)”.

“Sevgi boyutu etkili oluyor her zaman. Bu çoğu yerde de vardır. Sevdiklerine sıcak kanlı yaklaşımlarını, istediklerine biraz daha uzak durduklarını çok yaşadım(S13;166)”.

Duygusalıktan çok profesyonellik içerisinde alınması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Biraz daha küçük kurumsal olmayan yerlerde insanların birbirine yaklaşımı sempatiyle alakalıdır. Oyuncu biraz daha cana yakınsa biraz daha idareciyi yüceltiyor ise o zaman biraz daha iyi muamele görüyor tabi. Ama bizim olduğumuz yerde öyle bir şey söz konusu değil. Burada her şey profesyonel yürüyor(A3;15)”.

“Profesyonel sporda sevgiden bahsetmek pek mümkün değil. Ama her kulübün içinde bütün yöneticilerin yakın olduğu başka insanlar mutlaka vardır. Dolayısıyla onların sorunlarıyla öncelikli olarak ilgilenmek gibi bir şey olabilir. Bunu sevgi ya da sevgisizliğe değil yakınlığa, uzun süre birlikte çalışmaya, insanların tanışıklık seviyesine bağlıyorum(A5;29)”.

“Oyuncuların yönetimle bire bir ilişkisi çok sınırlıdır. Stafftan da oyuncularından da yönetimle ilişki içerisinde birileri yok. Bizde tamamen profesyonellik çerçevesinde işler yürür(A9;53)”.

Sporcu görüşleri;

“Profesyonellik de böyle durumlar düşünülmez. İki maçı kazanırsın çok iyi geçinirsin iki maçı kaybedersen her ilişki kötüye gider(S5;125)”.

“Bizim işimizde profesyonellikte sevgi çok göz önünde bulundurulmaz, ama bence sadece bizde değil camiamızda böyle. Çünkü bizimki profesyonel hayat. Hiç sevgiyle alakamız yok(S7;133)”.

“Tabi ki sevdiği insanlar ve sevmediği sporcular vardır ama karar alınırken bu boyuta göre kararlar aldığını düşünmüyorum. Profesyonel kararlar aldığımı düşünüyorum(S14;172)”.

“Sevgi boyutu kararlarda çok az etkili oluyor. Kayda değer bir etkisi yok. Daha çok başarı için alınan kararlar vardır bizim yönetimimizde(A15;176)

TABLO 4.6 : Saygı İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE SAYGI İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sorumluluk Alanlarına Saygı	Her Bölümün Aldığı Karara Saygı	A1, A4, A5, A6, A7,A8,A9, A10,A12, A13, A14, A15	S1,S2,S4,S5,S7,S8,S9, S11,S12, S14
	Saygı Sınırlarının Aşımının Kararları Etkilemesi – Ceza Uygulaması	A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A13, A14, A16	S1,S3,S6,S10,S16
	Rollere Bağlı Saygı	A11, A14, A15	S2,S12,S13,S14,S15
Ekonomiye Bağlı Saygı	Maddiyatın Saygının Önünde Olması	A1, A11	
Yönetim Şekline Bağlı Saygı	Yönetimin Her İşin İçinde Olma İsteği, Profesyonellikten Uzak Yönetim	A2, A3	
Kontratlarla Bağlı Saygı	Kontratlarda Yazılı Olan Uygulamalara Sadık Kalınması	A5, A6	
Eğitim Seviyesi	Pastanın Büyümesi Eğitim Seviyesinin Düşmesi Kriterleri Etkiliyor	A11	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Saygı boyutunda, sorumluluk alanlarına saygı, ekonomiye bağlı saygı, yönetim şekline bağlı saygı, kontrata bağlı saygı ve eğitim seviyesi temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; her bölümün aldığı kararlara saygı ve saygı sınırlarının aşımının kararları etkilemesi – ceza uygulaması olması görüşleridir.

Her bölümün aldığı kararlara saygı ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Herkes kendi bölümü ile ilgili kararlarda saygı göstermeye çalıştığını düşünüyorum. Teknik stafın vermesi gereken kararları biz veriyoruz onlarda yönetimle ilgili kararları kendileri veriyorlar. Karşılıklı saygı gösteriyoruz(A1;2)”.

“Saygı ilkesinin kesinlikle iyi bir yönetimde, benim sporcularla olan ilişkilerimde yöneticilerin ben ve sporcularla olan ilişkisinde birinci öncelik olduğunu ya da olması gerektiğini düşünüyorum. Saygı ilkesinin oluşabilmesi için bence profesyonel sporda verilen sözlerin kağıtta resmileşmiş kontratların zamanında ödenmesi yerine getirilmesidir. Eğer yerine getirilemiyorsa bunu bir saygısızlık olarak kabul etmek gerekiyor. Bu aynı şekilde sadece yönetimin sporcuya saygısı değil aynı zaman da oyuncularında kağıt üzerinde yönetime karşı imzaladıkları kontrattaki gerekleri yerine getirmeleri de bir saygı. Yani bunları karşılıklı olarak yerine getirmek zorundalar. Dolayısıyla bir saygı ortamı olmak zorundadır(A5;29)”.

“Saygı boyutu bizim takım için önemli ve saygısız davranışlar bir sonraki sezon imzaları etkiler, saygısız bir ortam yaratılmasına bizde izin vermeyiz yani hiçbir şekilde zaten takım içerisinde bir anarşi yaratılmasına izin vermiyoruz bu hiç istemediğimiz bir şey bunun zaten takım oyununu ortadan kaldıracak bir şey olduğunu düşünürüz dolayısıyla bu bizim için önemlidir yönetim içinde öyle. Her birim kendine saygı gösterilmesini ister(A6;36)”.

“Saygısızlık kararları etkiler. Özellikle bir oyuncunun üstüne karşı yaptığı saygısızlık. Takım kurmada zaten en önemli şey takım kimyasıdır. Takım kimyasını bozacak hiçbir oyuncuya hiçbir antrenör ve yönetici yaklaşmak istemez. Saygı sınırlarını bilen kişiler ile çalışmayı tercih ederiz(A7;41)”.

“Bence en önemli bulunması gereken meziyetin saygı olduğunu düşünüyorum her alanda. Karşılıklı saygıyı bulduğunuz takdirde bir sorun yaşamıyorsunuz. Bizim kulübümüzün oyuncularının da hep bu anlamda seçme oyuncularından oluştuğunu düşünüyorum. Tabii ki ufak tefek münakaşalar olacaktır her ailede olduğu gibi. Her baba oğlun da yaşadığı gibi, kardeşler arasında da olabileceği gibi. Ama saygı boyutunu aşacak bir kişiyi yönetici, antrenör yada sporcuyu biz aramıza sokmayız(A8;47)”.

“Her branşta profesyoneller vardır. Menajerler, antrenörler, asistanlar. Dolayısı ile bu insanların alacağı kararlar kulüp politikası içerisinde değerlendirilir ve doğru olarak algılanırsa da o kararın uygulamasına geçilir. Yapılan işin altında şu yatıyor. Ben stafımı seçerken kendi isteklerime göre seçtim. Onun yapacağı işe saygı duyarım, belli noktaya kadar karışmam. Kulübü ilgilendiren bir noktaya geliyorsa o noktada müdahil olurum. Dolayısı ile bu bizim sistemimizin temel noktası saygıdır(A9;53)”.

“Oyuncuların antrenörüne çalıştırma stilinden dolayı saygı göstermesini ve bundan dolayı sevgi doğmasının önemli olduğunu düşünürüm. Oyuncu çok zeki insandır. Nerden tepki geleceğini çok iyi bilir. Nasıl bir takıma karşı oynayacağını çok çabuk çözer. Oyuncu sizin ne niyette olduğunuzu ilk 10- 15 günlük süreçte süzer ve tahlil eder. Bu tahliller sonucunda davranışlarını ona göre ayarlar. Bu anlamda çok zekilerdir. Şu ana kadar bu kulüpte çalıştığım tüm oyuncular benim çalışmama saygı gösterdiler. Bende onlara. Bu da karşılıklı sevgiyi doğurdu. Zaten başarı var ise çok büyük bütçeli bir takım olmadığımızdan dolayı, yönetim, oyuncular ve staffın bir birlerine karşı saygısından geliyordur. Yönetimde çalışmaya duyduğu saygı bizim kulübümüzde önemlidir(A12;72)”.

“Bir karar alırken oyuncuyla ilgili herkesin duruşu aynı olmak zorundadır. Bir yumuşak karın bulursa gider ona yaslanır. Ne oluyor yumuşak karından giriyor. Burada biz bunu başarıyoruz. Bu duruşumuz böyle olacak

hangisine gelirse duvara çarpacak, çarptığı zaman ne oluyor oyuncu gidecek yeri olmuyor tekrar sahaya dönüyor. Herkesin aldığı karara saygı duyulmuş oluyor. Yönetim ile birlikte olmanız çok önemli ve bizde bu duruş vardır(A13;80)”.

“Sonuçta bizim yaptığımız işte hiç kimsenin kimseyi üst düzeyde sevmesi gerekmiyor. Ama herkes birbirine saygı duymak zorunda. Bence takımları başarıya götüren durumların başında insanın işine saygısı, yanındakine saygısı, üstündekine saygısı, altındakine saygısı, ekibin içinde belli bir hiyerarşik yapının olması, rollerin olması ve bunlarında saygıya dayanması gerektiğini düşünüyorum(A14;86)”.

“Saygısızlık bana göre bir oyuncunun rencide edilmesi. Kişilik değerlerine tecavüz edilmesi. Oda bizim kulübümüzde asla ve asla yapılmayacak bir şeydir. Ve bu bizim kulübümüzde asla ve asla yapılmaz. En genç oyuncuya bile bu asla yapılmaz. Sözün özü bu kulübün bu kadar az paralar ile dönmesi bu tip değerlerin üst seviyede olmasından kaynaklanıyor. İşini yapan herkese saygı duyulur(A15;92)”.

Sporcu görüşleri;

“Saygı boyutu hemen hemen her kulüpte ön planda olabilir. Sorun çıkaran oyuncu profilini saygı sınırını aşan oyuncu profilini her takım kaldırmaz. Çok küçük bir camiayız bu davranışlar kulaktan kulağa dağılır sizin için iyi olmaz 1–2–3–4 üncüde açıkta kalırsınız sevgiden çok saygı unsuru yönetimlerde önemli olmalıdır. Yönetimde saygıyı bekler bunlar yazılı olmayan kurallardır. Biz alt yapıdan gelen oyuncular olarak alt yapı görmüş alaylılar olarak yazılmamış kuralları ve yazılmamış kitabımızda vardır. Çok ileri derecede hiyerarşimiz de vardır kendi aramızda o hiyerarşiye uymayanlar mutlaka uyarılır bu da yarı askeri düzeni o saygıyı empoze ediyor, yavaş yavaş herkes yazılı olmayan kuralları öğrenir. Herkesin yaptığı işe saygı duyulur(S2;108)”.

“Karşılıklı gösterilen saygılar oyuncu - antrenör, oyuncu – oyuncu, yönetim – staff olsun kararlarda çok önemli boyut. Sonuçta biz bu sporu icra ederken sadece tek başımıza değil bu sporcular olsun, antrenör, yönetim, taraftar, hakemler hepsi bu camia içerisinde birbirine bir unsurun diğer bir unsura yaptığı bu saygısızlık ya da kötü bir davranış çok çabuk lanse olur. Herkesin kulüp içerisindeki işi ve sorumluluk alanı farklıdır. Herkese saygı duyulur(S4;119)”.

“Saygı vardır mutlaka, saygı boyutunda karar verirler. Ben şuna inanıyorum arkadaşlarım ve yönetimde dahil bu işte ben kimseyi sevmek zorunda değilim. Ama işimi iyi yapmak zorundayım mücadele etmek zorundayım iyi oynadığım günde olabilir kötü oynadığım günde ama iyi mücadele etmek zorundayım onu da herkesin bilmesi gerekir. O zaman ben saygıyı hak ediyorum. Yönetimimiz de işini iyi yapıyorsa bende ona saygı duyarım bu iş böyledir. Bende işimi iyi yaparsam yönetimde bana saygı duyar. Ve saygı önemlidir bizim yöneticilerimiz için(S5;125)”.

“Saygı boyutu göz önünde bulundurulur. Anlaşmaları ve takımda ki kalıpları da etkiler. Saygılı insana seviyeli dürüst insana bakış açısı farklı olur. Çünkü takım olgusu önemlidir. Basketbolda bunu da düzgün saygılı ve dürüst insanlar yapabilir. İşini yapan herkese saygı duyulur(S7;133)”.

“Saygı bizim kulübümüzde her zaman ön plandadır. Bir aile gibi. Her bireyin yaptığı işe saygı duyulur(S8;138)”.

“Biz hiç aksi bir durum yaşamadık. Herkes işini saygı boyutunda yapıyor. Yönetimde oyuncular da (S9;144)”.

“Saygı gördüğümüze inanıyorum. Bizde mümkün olduğu en yüksek saygıyı gösteriyoruz. Her kes işini yapıyor ve karşılığında saygısını görüyor(S10;150)”.

“Saygı her işte önemli. Oyuncunun antrenöre, antrenörün oyuncuya, yönetimin oyuncu ve antrenöre saygısının önemli olduğunu düşünüyorum. Bir sonraki sezon ki sözleşmelere bile yansıdığını düşünüyorum. Artık yöneticiler ve antrenörler oyuncunun kişiliğine ve karakterine de bakıyorlar. Bu takım oluşumunda çok önemli. Eskiden bu kadar önemli değildi. Ama kulüpler büyüdükçe hedefler büyüdükçe daha önemli bir kavram haline geldi(S11;154)”.

“Herhangi yapılan bir saygısızlık yönetime yansımada kendi içimizde halledilir. Çok büyük bütçeli bir takım değiliz. Bizim birbirimize saygımız, yönetimin bize bizim yönetime, ya da antrenörlerin yönetime yönetimin antrenörlere yaptığı saygı sınırını aşan olaylar bizim takımımızı kötü etkiler. Çünkü çoğu oyuncu burada gönül bağı ile oynuyor farkımız bu. Kimse takımın en büyüğünden en küçüğüne, hiyerarşik yapıdaki bir alt bir üste asla saygısızlık yapmaz ve buna kimse izin vermez kendi grubunda. Dolayısı ile işler daha çok saygı çerçevesinde yürüyor(S12;160)”.

“Saygı var her zaman. Saha içinde ne kadar iyi olursanız olun saha dışında da bir davranışlar var. Bizim yönetimimiz için saha dışında yapılan davranışlar önemlidir. Ve kararları etkiler. Yurt dışından oyuncu alırken de sporculuğu yanında karakteri açısından da bir sürü araştırma yapıyor. Herkesin yaptığı işe saygı boyutu bizim yönetimimizin kararlarında önemli(S14;172)”.

Saygı sınırlarının aşılmasının kararları etkilemesi – ceza uygulaması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Saygı boyutu bir sonraki seneki imzaları mutlaka etkiler. Çünkü bu seviyelere gelmiş oyuncu ve antrenörlerin takımın sağlığı tamamen bu saygı çerçevesi içerisinde belirlenmiştir. Zaman zaman bu tabii ki oyuncular da maç atmosferine göz yumulabilecek dışarıdan saygısızca görülebilen ama maçın içindeki o baskının getirdiği birtakım fevri çıkışları olabilir bunları da yıllardır bu işin içinde olanlar hangisi fevri bir çıkıştır hangisi saygısızca bir tutumdur bunu iyi ayırt eder. Dolayısıyla tekrarlanmayan sık sık olmayan kuralları çok bozucu davranışlar dışında bu tip çıkışlar kabul edilebilir ama bunun tekrarlı, amaçlı olması oyuncunun bir sonraki sene bu kulüpte oynamamasına etken olabilir(A5;29)”.

“Sporcuların yaptığı bazı hatalar bizde şöyle değerlendirir. Yönetim ve teknik ekip. Sporcular ne hata yaparsa yapsın affı vardır. Bizim oyuncularımız çocuklarımız gibidir. Nasıl bir velinin affı varsa bizimde vardır. Belli bir oranda

töleransı vardır. Ama bir noktadan sonra da o hata artık faîş bir hata olduğunda cezası vardır. Cezalar çeşitlidir. Dolayısı ile kulübü utandıracak, camiaya karşı zor durumda bırakacak, basketbol camiasına, oyuncu ne kadar iyi oyuncu olursa olsun bizim kulübümüz içerisinde devam edemez. Ama teknik anlamda hataların her zaman bir töleransı vardır. Bu her zaman yönetim ve teknik ekip tarafından töleransla karşılanır. Düzeltmesi için bazı kararlar uygulamalar yapılır. Oyuncu iyi niyetini gösterip olumlu cevap veriyorsa problem yok. Bunu devam ettiriyor, kulübün dışarıya verdiği imajı zedeleyecek, kulübün moral değerlerini hiçe sayacak davranışlar sergiliyorsa yönetimin müdahale ettiği durumlardan bir tanesi haline gelir(A9;53)”.

“Saygısızlığın cezası vardır bizim için. Ve birimiz ceza kararını verdik mi diğerleri de saygı gösterir. Ama amacımız direkt oyuncuyu bitirmek olmaz hiçbir zaman. Yaptığı hatanın derecesi önemlidir. Ama mutlaka cezasını alır(A13;79)”.

“Kulüp bünyemizde yapılan bir saygısızlık mutlaka cezalandırılır hatta kulüp devamlılığı sona erer daha öncede böyle olmuştur zaten(A14;87)”.

“Saygısızlığın cezası bizde hemen kesilir. Önemlidir. Antrenöre ve yönetime yapılan saygısızlıklar hemen cezalandırılır. Oyuncunun maç içinde aldığı teknik faul bile yersizse ona bile tepkileri serttir(A16;97)”.

Sporcu görüşleri;

“Kulübe yönelik zarar verecek bir saygısızlık yapıyorsa o oyuncu kim olursa olsun gönderilir bu böyledir ve bence de böyle olmalıdır. Parasını aldığı bir kulübe, taraftarına, yönetimine, kulübün imajına bir oyuncunun saygısızlık yapmaması gerekir(S1;103)”.

“Herhangi bir saygısızlık yapıldığında cezalar söz konusudur. İlk tercih değildir ama para cezaları, uzaklaştırma gibi yöntemler kullanılır. Ekipçe verilen kararlardır(S3;113)”.

“Saygı çerçevesi bizim kulübümüz yönetiminde çok önemli bir boyut. Oyunculara karşı ve yönetime karşı saygısızlıkların cezası bizde ağır olur. Yeri geliyor antrenmanda yapılmaması gereken şeyler yapılıyor. Bunların cezası çok ağır oluyor. Nasıl sezon başında alacağımız paranın imzasını atarken, o masadan kalkmadan yan masada ceza sözleşmesini de imzalıyorsunuz. Her şeyin bir uyarı olması gereklidir zaten(S6;129)”.

“Bizim zaten ceza sözleşmemiz var sezon başında imzaladığımız. Yöneticilere veya takımın herhangi bir ferdine yapılan saygısızlıkta hepsinin cezası belli ne kadar maddi manevi ceza alacağımızı bilerek yaparsanız her hareketi(S10;150)”.

“Herhangi bir şey yaptığımızda ona göre değerlendirilirsiniz bizim yönetimimizde. Cezası bellidir(S16;182)”.

TABLO 4.7 : Hoşgörü İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE HOŞGÖRÜ İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Hoşgörülü Çalışma Ortamı	Kararlarda Hoşgörü Uygulanması	A1, A5, A12, A15	S2,S5
	Alt Yapıdan Gelenlere Karşı Daha Fazla Hoşgörü		S6
	Yönetmeliklere Ters Düşmeyen Davranışlarda Hoşgörü	A2, A4, A6, A9, A10	S4
	Tekrarlanmaması Kaydı İle Cezalarda Hoşgörü	A1, A2, A3, A7, A8, A9, A16	S1,S3,S7,S8,S13 S16
	Kişilerin Rollerine ve Başarıya Göre Hoşgörü	A4,A11,A14,	S2,S10,S11,S14, S15
	Saygısızlık Dışındaki Cezalarda Hoşgörü	A6, A7,A8,A12, A13	S12,S16
Kontratlarla Bağlı Hoşgörü	Cezalarda Ödüllerde Kontratlarla Önceden Belirlenmiş Şartlarla Uygulanması	A6	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Hoşgörü boyutunda, hoşgörülü çalışma ortamı ve konratlara bağlı hoşgörü temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; tekrarlanmadığı takdirde cezalarda hoşgörü ve kişilerin rollerine ve başarıya göre hoşgörü olması görüşleridir.

Tekrarlanmadığı takdirde cezalarda hoşgörü ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Olumlu yönde bir hoşgörü var. Herhangi bir ceza yaşamadık ama tekrarlanmayan hatalarda affedici olacaklarını düşünüyorum(A1;2)”.

“Dönem dönem kesilmesi gereken ceza oyuncunun iyi niyeti zaman içerisinde hatayı tekrar etmemesi gibi eğilim gösterirse vermiş oldukları cezaları geri iade ettikleri veya prim olarak verdikleri görülüyor(A2;8)”.

“ Herkes hata yapar şuna benzetmek lazım çocuğun senin yaramazlık yaptığında sokağa atıyor musun? Ama kızılıyorsun şimdi biz takıma öyle bakmak zorundayız onu hissederse zaten oyuncu tam performansını verir hata yaptığı

zaman cezasını vereceksin ama yine benim çocuğum oyuncum olduğunu hissedecek. Yani hiçbir aile çocuğunu dışarı atmıyor hatadan sonra hoşgörü o dur. Bizim yönetimimiz de de bu durum böyle(A3;16)".

"Eğer oyuncu yaptığı saygısızlıktan pişman olup ve onun hata olduğunu görüp özür dileme boyutunda da olursa genelde affedilir. Tekrarlanırsa zaten yapacak bir şey kalmaz(A7;41)".

"Bu bir takım sporu. Tabi ki oyuncular saygısızlık yapmıştır. Öncelikle bu bir takımdır ve yapılmış saygısızlık herkese yapılmış bir saygısızlıktır. O yüzden öncelikle takımdan özür dilenmesi istenir. Ondan sonra stafa ve yönetime gelir. Tekrarlandığında asla geri dönüş yoktur(A8;47)".

"Sporcular ne hata yaparsa yapsın affı vardır. Bizim oyuncularımız çocuklarımız gibidir. Nasıl bir velinin affı varsa bizimde vardır. Hata tekrarlanmadığı sürece. Kulübün imajı zedelenmediği sürece. Yönetim etik kurallara aykırı olmadığı sürece hoşgörüsü her zaman vardır(A9;53)".

"O konuda da biraz duygusallık fazladır bizde. Özür sonrası hiç dayanamazlar ve hemen affederler. Aynı şey bende de var bende çok çabuk affediciyimdir. Sanırım bu durum sporun içinden gelmekle, o olayları yıllar önce kendimizin yaşaması ile alakalı. Hata tekrarlanmadığı sürece bizde hoşgörü vardır(A16;98)".

Sporcu görüşleri;

"Bu durumlarda yönetim ceza ve ödül kararlarını antrenöre bırakmıştır. Antrenör ve sporcu arasında basketbolda abi kardeş ilişkisi vardır hata tekrarlanmadığı sürece antrenör tarafından hoşgörü gösterilebilir. Yönetimde bu karara saygı gösterebilir(S1;103)".

"Hatalı bir durum olduğunda ekip bir araya gelir konuşulur. Bir daha olmasın diye uyarılır. Tekrarlanmadığı sürece hoşgörü uygulanır(S3;114)".

"Hoşgörü kararlarda var tabiki. Birinci, ikinci seferde hoşgörü olur üçüncüsünde olmaz. Ama mutlaka dinlenir ve önce affetme yoluna gidilir. Tekrarlanırsa affedilmez(S7;134)".

"Hatalar tekrarlanmadığı sürece hoşgörü var. Hatalar tekrarlandığında cezalar devreye giriyor. Ama tabii ki bunun takım disiplini açısından gerekli ve önemli bence(S8;139)".

"Kararlarda hoşgörü vardır. Bu sene bir arkadaşımız hata yaptı ama özür dilemeden önce kadro dışı bıraktılar sonra özür dileyerek tekrar geri kazanıldı. Tekrarlanmadığı sürece hoşgörü uygulanır(S13;167)".

"İşler iyi giderken her alanda hoşgörü var. İşler kötü giderken hoşgörü gösterebilecek yöneticilerle çalışmak çok keyiflidir bence. Bizim yöneticilerimizin hoşgörülü olduğunu söyleyebilirim. Arkadaşınıza yada antrenörünüze yaptığımız bir saygısızlık tekrarlanmamak kaydı ile affedilebilir. Önemli olan gösterdiğiniz iyi niyettir. Zaten antrenörün seni tanıyordur, yöneticinin seni tanıyordur, bunu yanlışlık ile yapıp yapmayacağını çözebiliyordur. Özür dilendikten sonra ve tekrar yaşanmayacağı söylendikten sonra hoşgörü gösterilir. Böyle durumları da çok yaşıyoruz. Önemli olan insani

duygulardır. Zaten istenmiyorsan takımda en küçük bir olayda seninle yollarını ayıracaklardır. Bence hoşgörü sevgiyle de beraber yürütülüyor(S16;182)”.

Kişilerin rollerine ve başarıya göre hoşgörü ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Şöyle söyleyebilirim biz birtakım sözleşmelere bağlı iş yapan insanlarız. Sonunda kağıdın üstünde yazmayanda profesyonel etik tabir ettiğimiz bizim bağlı olduğumuz ilkeler, ahlak anlayışı, saygı anlayışı var. Bunların içinde kalmak şartıyla ve küçük bir çocuğun yapabileceği bir hata ile ya da saygısızlıkla 25 yaşındaki profesyonel oyuncunun yapacağı aynı değil, hepsini kendi içinde değerlendirip mümkün olduğu kadar şefkatli bir ortam yaratmaya çalışıyoruz(A4;22)”.

“Geçtiğimiz alanlara baktığımız zaman sevginin önünde olabilir ama tarafsızlığın önüne geçmez. Bazı durumlarda var diyebiliriz. Bu da rollerle ve başarı ile doğru orantılı sanırım. Kulübün çıkarları doğrultusunda hoşgörü var diyebiliriz(A11;67)”

“Hoşgörü var ama oda zaman zaman şartlara göre farklılıklar gösterebiliyor. İşler kötü gittiği zaman. Mağlubiyetler, oyuncunun durumu gibi, emeğin karşılığını vermiyorsa o zaman işler değişebiliyor(A14;87)”.

Sporcu görüşleri;

“Maçlardan sonra yapıcı bir şekilde hoşgörü ile yaklaştıklarını rahatca söyleyebilirim tabii ki sitemleri üzüntüleri oluyor ama hep hoşgörüyle yapıcı bir şekilde yıkmadan nasıl toparlarız, neyaparsanız gibi hoşgörü ile yaklaştıklarını söyleyebilirim tabii ki yabancıların toleransı biraz daha fazladır. Rollere göre değişiyor(S2;108)”.

“Şimdi sizin bulunduğunuz ortam hedeflerine ulaşmaya yakın ve kendi içinde mutlu bir ortamsa karşılığında sizde hoşgörü görürsünüz yöneticinizden. Ama hedeflerinize ulaşamamış veya istenilen performansla ulaşamamış bir oyuncuysanız hoşgörü tabii ki belli bir dereceye iner ve tahammülsüzlük başlar o dakikadan sonra. Muhakkak istenilen performansın karşılanması ve genel olarak takımın hedeflerini tutturup tutturamamasıyla alakalı. Rollere göre ceza da farklı olur affedilme şeklide(S10;150)”.

“Görmemezlikten gelebiliyorlar bazen. Ama bu da oyuncunun rolüne göre değişir. Bir genç oyuncuya yaklaşımla diğer oyunculara yaklaşım aynı olmuyor. Ayrıcalıklı hoşgörü kullanılıyor(S11;155)”.

“Çok profesyonel bir ortamdayız. Negatif bir şey çok affı olan bir durum yaşanmaz. Sezon başında anlaşmalar yapılırken hedefleri olan bir işler kötü giderse gidişatı düzeltmeye yönelik kararlar alınmaya çalışılıyor. Her şeyde profesyonellik var. Başarıya göre değişir(S14;172)”.

“Her zaman değil ama iyi günde evet hoşgörü uygulanır. Takımın başarısı ile orantılı, oyuncunun takımdaki yeri ile alakalıdır(S15;177)”.

TABLO 4.8 : Açıklık İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE AÇIKLIK İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
İletişim	Rollere Göre Değişen Açıklık		S6,S15
	Hiyerarşik Yapı İçerisinde Karşılıklı İletişim Sağlanması	A1,A3,A4,A5,A8,A9, A10, A12, A13, A14	S1,S2,S3,S4,S5, S10,S12,S13
	Sürekli Değişen Yönetimlerin İletişimi Olumsuz Etkilemesi	A2	S16
	Sporun İçinden Gelen Yönetimlerin İletişimi Güçlendirmesi	A4,A13	
	Fazla İletişimin Zararlı Olması, Herkesin Bilmesi Gerektiği Kadarını Aldığı İletişim	A5, A6, A7, A9, A11	S6,S11,S14
	Yöneticilerin Eğitim Seviyesinin Yüksek Olmasının İletişime Olumlu Etkisi	A15	
Eleştiri	Eleştiriye Açık Olmayan Yönetimler	A2, A11,A16	S16
	Eleştiriye Açık Olan Yönetimler	A3, A7	S3,S7
Güven	İlişkilerin Kuvvetli Olmasında Güvenin Önemi	A7,A8, A10, A11	S8
	Söylenenlerin Daima Yapıldığı Açık Yönetim		S9

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Açıklık boyutunda, iletişim, eleştiri ve güven temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; hiyerarşik yapı içerisinde karşılıklı iletişim sağlanması ve fazla iletişimin zararlı olması, herkesin bilmesi gerektiği kadarını aldığı iletişim olması görüşleridir.

Hiyerarşik yapı içerisinde karşılıklı iletişim sağlanması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Şimdiye kadar ki her şeyimizi konuşarak karşılıklı paylaşabildik. Doğru hissettirebildik. Doğru mesajları verebildik birbirimize(A1;2)”.

“Eleştiriye ben açığım. Yönetimimizde açıktır. Çok eleştirilecek yer var onun için de bende çok fazla kafalarını karıştırmak istemiyorum. Kendi etrafımıza bir cam fanus yaptık kimseyi yaklaştırmıyorum oraya şu anda yaklaşacaklarını hissettiğim anda daha önce yaklaşp da zarar vermeden önlemimi alıyorum(A3;16)”.

“Bizim yönetimimizde her şey çok açıktır. Zaten bizim yapımız başkan, menajer, antrenör. Çok kısa bir metrajımız var. Dolayısıyla kimsenin kimseden saklayacak bir şeyi yok. Başkanda oyuncularla arkadaş gibidir, çok destekler ve dürüst biridir(A4;22)”.

“Evet açık bir yönetimimiz var, hatta fazlasıyla. Açıklık ilkesinin fazla abartıldığını düşünüyorum. Kulüp içinde yaşananların çabuk bir şekilde taraftarı olan bir kulüp olması dolayısıyla çabuk yayılabiliyor. Bu alışkanlığın biraz daha değişip internete sağa sola yansımından çok kulüp içinde kalması bence kulübün değerini artıracaktır(A5;30)”.

“Yöneticilerimiz kendi alanlarında profesyonel işleri olan kişiler. Karşılıklı güveni vermek ve kazanmak için her anlamda açık olmaya gayret ediliyor. Ve başarılı olduğumuzu da düşünüyorum(A8;47)”.

“Çıkan kararlar zaten yapılan toplantılar sonucu alınan ortak kararlardır. Burada da head koçun yaklaşımı düşünceleri bu kararlarda temel teşkil eder. Teknik anlamda tabî ki. Yönetim için koçun görüşleri çok önemlidir. Bizim organizasyonumuzda eksik görülen bir yön var ise bu yönetim tarafından mutlaka dinlenir(A9;54)”.

“Her şeyi aklınıza gelebilecek her türlü problemi konuşabildiğimiz bir ortamdayım. Bana karşı bu konuda çok dürüst olduklarını düşünüyorum. Aynı şekilde bende hiçbir sıkıntıyı, problemi, yanlış, hatayı kendimden uzaklaştırmadan masaya yatırıyorum. Buralardaki o açıklık bence dürüstlük ve samimiyetten dolayı daha insanların anlaşılabilir olmasını sağlıyor, bu da yanlış anlaşmaları ortadan kaldırıyor(A10;60)”.

“Sezon içinde karşılıklı görüş alışverişleri yapılıyor. Karşılıklı konuşabiliyoruz yok bu benim hatam değildi sizin hatanızdı diye konuşabiliyoruz bizim yönetimimizle. Dinleniyoruz da, fikirlerimize değer veriliyor(A12;72)”.

“Her şey ortada alınan kararlar da. Arkadaş gibiyiz. Sporun içinden gelen yöneticilerle çalışmak bu açıklıkta çok etkili(A13;80)”.

“Bakıldığında yönetimimiz bizimle olan iletişimlerinde yüz yüze olmayı tercih eden bir yönetim görünümünde(A14;87)”.

Sporcu görüşleri;

“Karar verildikten sonra bizim bunu eleştirmemiz yönetimin buna açık olması gibi bir durum yoktur bence çünkü zaten karar verilmiştir karar verilmeden önce sorunlarla ilgili iletişim karşılıklı paylaşım tabii ki vardır ama son karar daima antrenörün ve yönetimindir. Zaten sözleşme imzaladıktan sonra imzaladığın kurallara uymak zorundasın memnun değil isen kiralık dönemde ve sezon sonunda gidebilirsin bu sözleşmeyi imzaladıysan sözleşme şartları gereğini yapman gerekir bir kararın neden olduğunu verildikten sonra eleştirmek takım içinde huzursuzluğa yol açabilir size sorarlarsa söylersiniz sorulmadıkça söyleme yetkiniz yok(S1;103)”.

“Tabii ki kulübün kendine has politikalarını yönetim bazında hepsini bize yansıtmak, deklere etmek zorunda olduklarını düşünmüyorum ama bizimle ilgili konularda kesinlikle açık olduklarını çoğu kararları karşılıklı olarak fikir alış-verişinde bulunarak aldığımızı söyleyebilirim. Yüz yüze iletişime rahatlıkla girebiliyoruz. Karşılıklı fikir alışverişinde bulunup ortak bir payda da buluşup bazı şeyleri çözümlenebildiğimizi söyleyebilirim. Hiyerarşik yapı içerisinde iletişim hep var(S2;108)”.

“Bir şey söylediğin zaman dinleyen bir yönetime sahibiz. Bir de sordukları zaman neden kötü gidiyoruz nedenini biz anlatıyoruz. Bizim söylediklerimize kulak verip bizim söylediklerimizle hareket edebiliyorlar. Herkesin sorumlu olduğu alana derdini anlatması mümkün bizim yönetimimizde(S3;114)”.

“Bizim yöneticilerle pek ilişkimiz yoktur. Birde yöneticinin gelip bir oyuncuyla iletişim kurması çok olması gereken bir durum değildir bence. Bizim işimiz menajerledir. Çünkü menajerle daha çok yaşıyoruz. Menejerler bizimle alınan kararları paylaşıyor. Herkes bir üstüne oldukça rahat ulaşabiliyor. Ama direkt en üst yönetici ile gidip konuşulmaz(S5;126)”.

“Kulübün menfaatleri doğrultusunda bizden bir takım şeyler gizleniyor olabilir. Çok yanlış olduğunu düşünmüyorum. Herkes işini yapıyor. Herkes bir üstüne sorumludur(S10;150)”.

“Hiyerarşik yapı içerisinde bizim muatap olduğumuz kişiler bize son derece açıklar. Hiçbir sorun yaşamadık şimdiye kadar(S12;161)”.

“Koça çok rahat herşeyi söylüyoruz. Ama her zaman başkana çıkamıyoruz. Koça ve menejere söylediklerimiz yukarıya gidiyormuş uyarılar gerekli yerlere yapılıyormuş öyle duyuyoruz. Ama direkt iletişime geçemiyoruz. Dikey bir iletişim var(S13;167)”.

Fazla iletişimin zararlı olması, herkesin bilmesi gerektiği kadarını aldığı iletişim ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Paylaşılacak kararlar olduğunu paylaşılmayacak kararlar olduğunu düşünüyoruz. Ben takım için öyle düşünüyorum bazı kararlar var insanların bilmesi lazım bazıları da uzun vadeli planlar var herkesle paylaşmayı düşünmüyoruz. Yönetiminde öyle yaptığını düşünüyorum. Ben bazı kararları biliyorum bazılarını da bilmiyorum ilgilendiren boyuttakileri bilirim(A6;36)”.
 “İletişim biraz kısıtlı burada çünkü her zaman iletişime geçebildiğimiz halde bazen de iletişimin onlardan gelmesini bekliyorsunuz. Almanız gerektiği kadarını alıyorsunuz(A7;41)”.

“Kulüp her zaman değerlerini korumak adına müdahaleler yapar. Koçlar takımı tanıyana kadardır bu müdahaleler. Açıklık belli bir yere kadardır(A9;54)”.

“Eleştiriye de açık değiller. Bizim işimiz iletişim işi. Sonuçta onlar yönetici. Sizden bir geri bildirim olması lazım. Geri bildirim onlar eleştiri olarak değil bilgi ve görev olarak değerlendirmeleri gerekir. Bunun içinde oradaki en önemli nokta güven. Size güveniyorlarsa o zaman sizin geriye verdiğiniz eleştirileriniz incelenip, doğru gelebilir gelmeyebilir ama en azından incelenip mantıkları ile karar vermeleri gerekiyor(A11;67)”.

Sporcu görüşleri;

“Bizim yönetimimizin aldığı kararlar hep gizli kapaklı kendi içlerinde kalır. Siz bunu soyunma odasında yerinize bırakılan zarfla öğrenirsiniz. Sınırlıdır bilmeniz gerekenler(S6;130)”.

“Üst düzey takımlarda yönetim ile oyuncular arasında pek fazla diyalog olmaz. Yönetimin aldığı kararlar oyunculara sadece bildirilir. Takım kaptanı bile olsa. Antrenör takım kaptanı ile sürekli diyalog içindedir. Ama yönetim değil(S11;135)”.

“Kararlar yönetim tarafından alınır, menejer tarafından bizlere iletilir. Yönetimimiz zaman zaman açık, zaman zaman değiller. Biz itiraz hakkımızı kullanabiliyoruz. Yönetimde dinliyor(S14;172)”.

TABLO 4.9 : Olumlu İnsan İlişkileri İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>OLUMLU İNSAN İLİŞKİLERİ</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Başarı	Olumlu İlişkiler Başarıyı Tetikler, Takıma Yansımasının Olumlu Olması	A1,A3,A7,A9,A12,A14	S7,S9,S12,S15,S16
	Ailelerdeki Mutluluk ve Sorunların Paylaşımının Takıma Olumlu Yansıması	A4	S4
Etkileşim	Olumlu İletişimin Kararlarda Etkili Olması	A2,A5, A6,A8,A13	S2,S5,S8,S13
	Takımda Yer Almada İletişimin Etkili Olması	A6, A8, A10,A13, A16	S3,S4,S6,S10,S13
	Çalışanların Organizasyonun İçinde Olduğunun Hissettirilmesinin Olumlu Yansıması	A9	
Performans	Öncelikli Olan Çalışanın Ortaya Koyduğu Verim	A10, A11	S1,S2,S6,S11

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Olumlu insan ilişkileri boyutunda, başarı, etkileşim ve performans temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; olumlu ilişkilerin başarıyı tetiklemesi ve takıma yansımasının olumlu olması, olumlu iletişimin kararlarda etkili olması ve takımda yer almada iletişimin etkili olması görüşleridir.

Olumlu ilişkilerin başarıyı tetiklemesi ve takıma yansımasının olumlu olması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“İnsan ilişkisi her yerde önemlidir. Bizim kulübümüzde de önemli. İnsan ilişkisi bence başarı ve başarısızlığında en önemli belirleyicilerinden biri. İnsan ilişkilerinin bizim yönetim için çok önemli olduğunu düşünüyorum(A1;3)”.

“Tabi ki çok önemlidir. Herkes paylaşıp payına düşen hem manevi hem maddi değeri alması lazım ki pozitif enerji versin(A3;17)”.

“Başarı ve başarısızlığın belirleyicisi oluyor. Çünkü koç ile oyuncular arasında, koç ile yönetim arasında eğer çok iyi bir iletişim varsa olumlu tabi. Başarıyı yüzde yüz etkiler. Çünkü neticede bizim yaptığımız iş bir anlaşma işi. Sahada ne kadar iyi çalışsan da iletişimi iyi kurmadığın takdirde oyuncuyla ne oyuncunun derdini sen anlayabilirsin ne de oyuncu seni çok iyi anlayabilir. Bu aynı iletişimsizlik yönetimle koç arasında olursa bir uyumsuzluk söz konusu olur(A7;41)”.

“Önemli olan performans koyan grubun yani sporcuların rahatlığı ve mutluluğudur. Bu iş sadece sahaya çıkartıp sadece taktik vererek yürütülecek bir durum değildir. Oyuncuların bu organizasyona dahil olması kendilerini bu organizasyonun sahibi hissetmeleri bizim yönetimimiz açısından son derece önemli. Ancak o zaman performansı birden ikiye katlayabilirsiniz. Olumlu insan ilişkileri bizde başarı veya başarısızlığın belirleyicisi olabiliyor her zaman(A9;54)”.

“Başarı için çok önemlidir tabii ki. Sporda her zaman için kazanma yok. Sezon içinde mutlaka her takım yenilgi alıyor. Yani sezonu bütün olarak görmek bence güvenme ile alakalı. Güvendikleri zaman bunu sporcuda fark ediyor, antrenörde fark ediyor. O zaman herhangi bir problem kalmıyor. Dolayısı ile insan ilişkileri başarı için çok önemli bizim yönetimimiz açısından(A12;72)”.

“Bence olumlu insan ilişkileri başarı ve başarısızlığın belirleyicisi olabiliyor. Bizim yönetimimiz buna özen gösteriyor. Önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Yaptığımız iş sosyal bir aktivite zaten. Sosyal bir iş yaptığımız için insan ilişkileri çok önemlidir(A14;87)”.

Sporcu görüşleri;

“Takım kimyası için oyuncu alırken genelde kararlarını verirken olumlu insan ilişkilerine tabi ki bakıyorlar. Karşılıklı olmaz bir taraf ister bir taraf istemez genelde bir tazminat söz konusu olur. Tabi ki sezon boyunca bakıyorlar sonuçta davranışlar önemli. Bir takımı belediyeyi temsil ediyorsunuz burada bir belediyenin takımısınız. Mutlaka davranışlarımız kontrol altında oluyor(S7;134)”.

“Çok dikkat edilir. Kişilerin takım içerisinde bir bütün olmasına, takım ruhunun bozulmamasına çok özen gösterirler(S9;145)”.

“Kesinlikle. Bizim gibi az bütçeli ve genç takımlarda bizim başarılı olabilmemiz için iletişim çok önemli. Bu iletişimin doğru olması daha da önemli. Diğer büyük kulüplerle karşılaşabilmemiz için bizim birlik olmamız gerekiyor. Biz bütün bir şekilde hareket edersek başarılı olabiliriz. Bu yüzden olumlu insan ilişkileri ve iletişim bizim tüm kadrolarımız için önem teşkil etmektedir(S12;161)”.

“Takıma oyuncu alırken uyumlu insanlar alınmasına özen gösteriliyor. Yönetimi rahatsız edecek olumsuz davranışlar sergileyen takımı kötü etkileyen kişiler ile çalışmazlar(S15;177)”.

“Olumlu insan ilişkisi çok önemlidir bizim kulübümüz için. İyi polis kötü polis bizde de var. Uyumlu insanlara davranışınız farklı olacaktır. Konuşabildiğiniz iletişime girebildiğiniz yöneticiye gidiyorsunuz konuşuyorsunuz. Derdinizi anlatıyorsunuz. Oda sizi dinleyip yukarıya anlatıyor

böylelikle sorunlar daha kolay çözümlenebiliyor. Bence olumlu insan ilişkileri başarı ve takım için son derece önemli(S16;183)".

Takımda yer almada iletişimin etkili olması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

"Problem çıkartan takım oyuncusu olmayan insanlar genelde istenmez. Takım oyuncusu olmak, bu ilişkilerin bir parçası olmak sorumluluğunu yerine getirmek gibi davranışlar etki olur. Bizim yönetimimiz için insan olmak önemlidir. Kararlarda da etkilidir(A6;36)".

"Bizle çalışan ekip ve oyuncular bu doğrultuda seçilir ekibim tarafından. Bizim için önemli bir boyuttur. Kuzguna yavrusu hoş gözükür misali seçilmiş tüm oyuncu ve elemanlarımız bu düşünceler ile seçilmiştir. 5 yıl sonra bu kulüpten gitmiş kişilere sorduğunuzda da herkes bu görüşleri dile getirecektir diye düşünüyorum. Kulüp olarak insani boyutlara çok önem verdiğimizizi düşünüyorum oyuncular, yönetim ve çalışanlar. Sanırım bizi uzun süre bir arada tutanda budur(A8;47)".

"Hiç kimse sorunlu problemleri biri ile çalışmak istemez. Mesela bir oyuncunun transferini bu yüzden istemedim. Bizim takımımıza katılan bir oyuncuyla çok iyi oyuncu olmasına rağmen bu yüzden takımdan ayırdım başka bir takıma transfer oldu. Dolayısıyla bu kararlarımı destekliyorlar. Dolaylı olarak yönetimimiz açısından da son derece önemli(A10;61)".

"Kesinlikle olumlu insan ilişkileri kararlarda çok önemlidir. Sosyal yönü güçlü insanlar yönetimde olduğu zaman basketbolu bilmese bile yönetsel vasıflarından dolayı etkili olabiliyor. Sporcular içinde önemlidir. İyi niyetli oyuncular daima tercih sebebi olurlar(A13;80)".

"Bizim için çok önemli bir boyuttur. Tersine bir sporcu ya da staffi takımda istemezler. En ufak problemleri insanla bile çalışmayı tercih etmiyorlar. Bende çalışmayı çok tercih etmem. 2. senemiz sadece bir oyuncu değiştirdik. Buda güzel bir gösterge olsa gerek(A16;98)".

Sporcu görüşleri;

"Muhakkak kararların alımında önemlidir. Bir tane sivrilmiş insanla karşılaşmadım bizim kulübümüzde. Onun için hiçbir sporcu arkadaşım kötü karakterli değil. Benim şansım herhalde dört dörtlük insanlarla çalışmak. Çok dikkat ediyorlar seçimlerinde, özellikle menajerimiz koç ile beraber titizlikle seçiyorlar başarılarımız için iyi karakterli kişileri(S3;114)".

"Olumlu insan ilişkileri tabii ki güçlü bir etki yaratır kişiler üzerinde. Bir sene sonra sizle tekrar çalışmanız konusunda ön planda tutulur. Birbiriyle zaman geçirmeyi seven insanların beraber olduğu bir yerde zaten yönetim kadrosu da bu insanları bir araya toplamak için uğraş gösterir(S4;120)".

“Hoşgörülükle birlikte devamında kesinlikle olumlu insan ilişkilerine bağlılar. Pozitif olmanın pozitifliği de beraberinde getirdiğini düşünüyorum. Bununda sebebi sadece dışarıda iyi insansınla olmuyor. Sahada da iyi isen başarılı sonuçlar geliyorsa sende başarılı bir oyun ortaya koyuyorsan beraberinde olumlu insan ilişkileri de dikkate alınıyor(S6;130)”.

“Olumlu insan ilişkilerinin önemli olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki toplansanız 100 – 120 kişilik bir camiadan bahsediyoruz ve bu camianın içinde tabi ki herkes problem yaşamayacağı ve kendisini hedeflerine ulaştırarak oyuncuyla çalışmak ister ve bu şartlar altında olumlu ilişkiler kurduğunuz insanı takımınızda tutarsınız. Aynı durum oyuncu içinde geçerlidir. Olumlu bir ilişkiniz varsa siz o takımdan memnunsanız ve o antrenörden, yöneticinizden memnun kalacağınıza inanıyorsanız o takımla anlaşmak istersiniz(S10;150)”.

“Olumlu insan ilişkileri önemli çünkü burada aşağı yukarı 20-25 kişilik bir grubuz. Her sene sezon başı için kendileri belirliyor alacakları oyuncuları, kadroda tutulacakları, antrenörü ve ona göre hareket ediyoruz bütün sene hep beraberiz iyisiyle kötüsüyle bir gemi içindeyiz. Bu geminin içinde de kol kırılır yel içinde kalır. Gelişen olayların hepsini kendi içimizde çözümlmek zorundayız. Herkes birbirini sevmek zorunda değil derler bence sevmek zorundasınız. Karakteri, kişiliği düzgün olanlar, iyi çalışanlar genellikle bizim yönetimimizde kabul görüyor(S13;167)”.

TABLO 4.10 : İşbirliği İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>İŞBİRLİĞİ</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Karara Katılım	İşbirliğinde Sporculara Kadar İnilmesi	A1, A16	S4
	Hiyerarşik Yapıda İşbirliği ve Kararlara Katılım	A2,A3,A4,A5,A6,A8 A9,A10,A11,A12 A13,A14,A15, A16	S2,S3,S4,S5,S8,S9,S10, S11, S12,S14,S16
	Kararların Antrenörlere Bırakılması	A7,A10,A15	S1,S3,S15
	Herkesin Uzman Olduğu Konuda Fikir Belirtmesi	A12	S4

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda İşbirliği boyutunda, karara katılım teması vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak buluştuğu kodlar ise; hiyerarşik yapıda işbirliği ve kararlara katılım olması görüşüdür.

Hiyerarşik yapıda işbirliği ve kararlara katılım ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Antrenörlerin yönetimin kararlarında çok büyük etkisi olduğunu düşünüyorum. Ama sporcular veya takım kaptanları yönetsel kararlarda pek etkili olmazlar. Bizde her hafta haftalık bir genelleme toplantısı yapılır. Önümüzdeki haftalar için bir takım kararlar alınır. Bu alınan kararlarda antrenörün fikirlerine hep önem verirler. Yukarıdan aşağıya bir iletişim söz konusudur(A2;9)”.

“Kararlara katılırız, dinleniriz. Bizde onların kimliğini bozacak şekilde davranmıyoruz. Kendi kararımızı verdirsek dahi onların kararıymış gibi gösteriyoruz(A3;17)”.

“Biz zaten çok küçük bir grubuz yönetim olarak. Her şeyi üç kişi oturarak kararlaştırıyoruz. Bir karar verilecekse oturup beraber karar veriyoruz(A4;23)”.

“Beraber alınmış kararlar birlikte yapılmış hatalar bu hataların da sorumluluğunun beraber alınması bir işbirliğiye burada işbirliği var. Hataların çok çabuk paniğe dönüştüğü bir ortamda değil basketbol şubesi. Burada bir anlayış, işbirliği, hoşgörü var(A5;30)”.

“Bazı konularda evet bazı konularda hayır. Her konuda böyle bir şey olmaz bir hiyerarşik düzen vardır. Oyuncu koçu atlayarak yönetimle görüşemez. Yönetsel sıralamalar vardır(A6;37)”.

“Başka türlü başarılar imza atmanız imkansız olur. Hiyerarşik düzen içerisinde sistem bizde çok düzenli çalışıyor ve kararlar hep bu düzen içinde alınıyor(A8;48)”.

“Hemde çok ciddi bir hiyerarşik yapı var. Bir üst tarafı atlayarak başka bir karar almazsınız. Herkes birbirine yeterince saygı duyduğu için kimse kimseyi atlayıp karar vermeye çalışmaz. Alınan kararlarda en küçüğünden en büyüğüne, gerekli merciler tarafından masaya yatırılır, artılar eksiler değerlendirildikten sonra kararlar alınır(A9;54)”.

“Bir işveren olarak başa bir üst düzey yönetim getiriyorsun ve sorumlulukları ona veriyorsun, onun altındaki insanlarla çok iletişime girmenize gerek kalmıyor. Sizin sorumluluk istediğiniz kişi sorumluluk verdiğiniz kişi oluyor. Dolayısıyla sporcuyla ilgili olan bir sıkıntıda da direk sporcu üst yönetime değil size geliyor sizde gerekli yerlere iletirsiniz(A10;61)”.

“İşbirliği var. Bizim karara katılımımız, oyuncuları temsilen takım kaptanının fikrinin alınması, hiyerarşik yapı içerisinde işbirliği var(A11;67)”.

“Herkes kendi uzman olduğu işi yapıyor ve diğerleri de buna saygı gösteriyor. Hiyerarşik bir yapı içerisinde işbirliği yapılıyor. Şube sorumlusu daima kaptan ve antrenör ile konuşur fikirleri alır. Problem olduğu zamanda yönetim kuruluna götürülür orada görüşülür. Oradan da bize cevap gelir(A12;73)”.

“Sonuna kadar işbirliği ilkesine bağlılık var. Mesela bir şey oluyor ben kaptana diyorum ki bir sıkıntı varsa direk bana gelebilirsin hiç aracı kullanmana gerek yok. Yönetim derken basketbol şubesindeki insanlardan bir tanesi gelip

neler oluyor direkt söylemez hiyerarşik yapı içerisinde ulaştırır. Kim ile ne konuşuyorsam aynen bunu yönetim ile konuşuyorum ve bunu oyuncuda biliyor(A13;80)”.

“İşbirliği var. Ama sonuçta en üst mekanizmada ağırlığı fazla olan bir karar mekanizması, bir yönetim var. İş son raddeye geldiğinde karar yönetimin ağzından çıkan karardır(A14;87)”.

“İşbirliği son derece önemlidir. Hem kararlara katmaya hem de benim kararlarım saygı gösterirler. Hatta son kararları hep beraber alırız. Son aşamaya kadar konuşup tartışırız(A15;93)”.

“Hem bizim aramızda var staff olarak hem de yönetimle takım arasında var. Bir karar alırken mutlaka takım kaptanına danışırız. Menajerde takım kaptanı ile iletişime girer. Biz bunu üst yönetime daima iletiriz. Diğer oyuncularında çoğu zaman fikri alınır (A16;98)”.

Sporcu görüşleri;

“Verilen karar takımı ne kadar etkileyecek olursa olsun ilk önce yönetimin problemidir sonra koçun problemidir, oyuncuların problemi değil. Çünkü kulübü biz yönetmiyoruz bizi kararlara katma zorunluluğu da yoktur. Çünkü biz yönetimi seçimle başa getirmiyoruz onlar bizi seçiyorlar biz atanmışlarız. En fazla görüş alışverişinde bulunabiliriz ben takımın genel bir rahatsızlığı varsa bunu yönetime iletebilirim onlar eğer uygun görür ise onlar karar verir(S2;108)”.

“İşbirliği şöyle biz daha çok yönetimle görüşemediğimiz için koç bize aracı oluyor. Oyuncu yönetime çıkmadan koç ile sorunları hallediyoruz. Zaten fazla sorun olmadığı için yönetimle işimiz olmuyor. Herkesin iletişime geçtiği mevki bir üstüdür(S3;114)”.

“Bu alınan karara bağlı. Duruma göre herkes beraber işbirliği içerisinde alınır. Bazende yönetim kendi başına alır. Bilmemiz gerektiği kadarını biliriz(S4;120)”.

“Sonuçta kararı verecek olan karar mekanizması yönetimdir. Birincisi kulübün başarısı menfaatleri, ikincisi antrenör, üçüncüsü sporcudur. Bu doğrultuda iletişim söz konusudur. Yukarıdan aşağıya(S5;126)”.

“Özellikle benim fikirlerime önem verirler takım kaptanı olduğum için. Bizim kulübümüzde işbirliği vardır. Herkes bir üstünekinde anlatır ve dinlenilir(S8;139)”.

“Soruna göre değişir. Ufak sorunu farklı çözüyorlar. Büyük soruna farklı bakıyorlar. Mutlaka bize de sordukları oluyor. Bazen toplantılar yapılıyor. Bize fikir soruyorlar. Neden böyle bir gidişat var diye soruluyor. Bu toplantılardan sonra zaten pozitif yönde farklılıklar oldu. İyi ye giden şeyler oldu. Başarı daha fazla oldu(S9;145)”.

“Yani şimdi biz bir takım olduğumuz için bizde de bir hiyerarşi var. Takımın en genç oyuncusu, takımın yabancı oyuncusu, yaşlı oyuncusu, kaptan şeklinde takım içinde bir hiyerarşi var. Yönetimde de aynı şekil. Dolayısıyla bunlar belli bir hiyerarşiye uyarak üstlerine ulaşıyor. Ondan sonraki işbirliği artık hiyerarşideki ilişkilerin giriftleriyle alakalı. Yani şimdi bizim takımın bir oyuncusu direk olarak başkana ben antrenörden mutsuzum demez. İlk önce gelir

takım kaptanına söyler fikrini takım kaptanı problemi halledemeyeceğini ve üst taraftan bir işbirliğine ihtiyacı olduğunu düşünerek gider takım antrenörüyle konuşur. Antrenör kaptanın şikayetini gider başkana taşır. Bu şekilde bir hiyerarşi var dolayısıyla işbirliği olarak(S10;151)”.

“Kesinlikle var ve zaten böyle bir işbirliği yapısı olmazsa kulüpler barınmaz. Benim ve takım arkadaşlarımla kararları antrenör bazında dikkate alınır. Yönetime aktarılır. Orada da dinlenir ki bize olumlu ve ya olumsuz cevap iletilir(S12;161)”.

“Oyuncuları çok fazla değil ama antrenörümüzle olağan aylık toplantılar yapıyorlar. Ama biz direkt yönetimle toplantılara giremiyoruz. Bir rahatsızlığımız var ise antrenörümüze bildiriyoruz. Antrenörde yukarıya bildiriyor. Ama ne boyutta dönüş oluyor düşünülebilir(S14;172)”.

“Takım kaptanı ve takımın büyüklerine danışma bizim kulübümüzde vardır. Ama her konuda tabii ki fikir alımı yoktur. Bazı konularda demek daha doğru olacaktır. Bizim kulübümüzde bizi ilgilendiren kararlarda kaptan olarak benim fikrim ve büyüklerin fikri alınır. Olması da gerekli zaten(S16;182)”.

TABLO 4.11: HukukunÜstünlüğü İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE HUKUĞUN ÜSTÜNLÜĞÜ İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Yasalara Önem	Firma Adının Kötüye Kullanılmaması	A1,A5	S1,S5,S6
	Yasa Dışı Olaylara Sert Tavrı Ve Hukuğun Üstünlüğüne Saygı	A1,A2,A3,A4, A5 , A6, A7,A9,A10,A11,A12, A13, A14,A16	S2,S3,S6, S8,S9,S10, S12,S13,S14,S16
	Belediye Takımı Olma Siyasi Hassasiyetinin Olması	A7	S2
	Devlet Kurumu Olmanın Getirdiği Hassasiyet	A8	S8
	Eğitim Kurumu Olmanın Olağanüstü Hassasiyeti	A10,A12	S12
Kontratlarda Belirginlik	Yasa Dışı Olayların Cezasının Yazılı Belgelerde Belli Olması	A2,A7,A8, A9, A13,A16	S4,S10,S11,S15
Çıkarlar	Hukuğun Çıkarlara uygun Kullanılması	A15	S1,S15
	Mali Konularda Çıkarlara Uygun Davranılması		S7
	Yabancılara Toleransın Fazla Olması		S10

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Hukukun üstünlüğü boyutunda, yasalara önem, kontratlarda belirginlik ve çıkarlar temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak buluştuğu kodlar ise; yasa dışı olaylara sert tavır, hukukun üstünlüğüne saygı ve yasa dışı olayların cezasının yazılı belgelerde belli olması görüşleridir.

Yasa dışı olaylara sert tavır ve hukuğun üstünlüğüne saygı ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bir kere yasa dışı olan hiçbir işe girmiyorlar. Burada herhangi bir yasa dışı yapılan bir durumu hafife alma görmemezlikten gelme diğer büyük şehirlerdeki gibi olamaz. Küçük bir şehirdeyiz. Bu tür şeyler çok konuşulur. Daha radikal kararlar almak zorunda kalınabilir. Böyle yasa dışı şeylere sert tavırları kesin bellidir(A1;3)”.

“Yasa dışı olaylara bizim yönetimimiz çok ağır ceza verir. Şike yapan şike yapmaya teşvik eden oyuncuların yakalanması hukuksal olarak ispatlanması durumunda kulüp ile ilişkisi tamamen kesilir. Spor ilkesine aykırı olan her duruma yönetim olarak karşı çıkarlar(A2;9)”.

“Kesin tavır vardır. Yasa dışı konularda müsama yoktur. Yasa dışı olaylar bizde yaşanmaz. Zaten böyle bir aile ortamı içinde bu tip şeyler olmaz(A3;17)”.

“Hukuk ekonomik bazda da sosyal hukuk ya da spor hukuku bazında da hukuk dışı şeylere müsama gösterilemez, herkes için oyuncular içinde çalışanlar içinde teknik personel içinde(A4;23)”.

“Bu konuda çok büyük bir hassasiyet olduğunu düşünüyorum. Bunun da medyaya açıklığının çok fazla olmasından dolayı çok çabuk şekilde yönetimi yıpratmaya dönüşebilecek bir olay olacağı için bu konularda her şeyden daha hassas oldukluklarını söyleyebilirim(A5;30)”.

“Bir kere bu kulübün duruşuyla yıllarca insanlara anlatılmıştır. Bir spor ahlaki olarak bir sporcu olarak bu tip olayların tamamen karşısında olduğumuzu oyuncularımız zaten bilir buraya gelen de bilir dünyada ki yerimizden dolayı da bilir. Kamuoyunda da bizim duruşumuz bu konuda fikrimiz bilinir. Cezalarında ağırdır(A6;37)”.

“Bu tip durumlara karşı tavırları nettir. Burası bir belediye takımı ve burada kanunsuz yapılacak bir iş onları etkileyeceği için asla öyle bir şeye izin vermezler. Sözel kurallar diyelim yazılı herhangi bir kural konmadı burada ama şu da var bu etik değerler içerisinde ben de asla kanun dışında bir şeyi ne yaparım ne de yönetime sunarım(A7;42)”.

“Bu bizim kulübümüzün en önemli politikasıdır. Zaman zaman duyuyoruz. Bazı sözleşmelerde 11 alıyorsa 3 gösterelim vergiden düşelim. Bizde böyle şeyler yoktur. Biz zaten yasalarla ilgili hiçbir ters durum yaşamadık şimdiye kadar. Moral değerlerle ilgili sorun yaşayanların bile kulüple ilgisi kesilir(A9;54)”.

“Olağan dışı konumumuzdan dolayı biz bir eğitim kurumuyuz. Böyle bir hatanın olmasına izin verilmez. Yönetimimizde benim gibi düşünüyor ve bence bu çok önemli(A10;61)”.

“O kadar çok kontrol var ki. İnsanlar artık bu tip illegal işleri yapmaya cesaret edemiyor. Çünkü cezaları ve takip edilebilirliği arttı. Dolayısı ile ben bizim kulübümüzde illegal bir durumla karşılaşmadım. Yönetimimizin böyle bir şey yapacağını düşünmüyorum. Bu tip durumlara karşı tavırları da vardır. Zaten bu camiada yetiştiyseniz bu tavırları bilirsiniz ama camiada yetişmediyseniz bu uyarılar size önceden bildirilir yönetim tarafından(A11;67)”.

“Biz bir kolej takımımız ve böyle bir şey ile hiç karşılaşmadık. Tabi ki yasa dışı olaylara bizim yönetimimiz karşıdır. Böyle durumlara giren kimseyi kulüpte barındırmazlar. Çok adaletli olduklarını düşünüyorum. Yönetimin kuralları bu konuda nettir(A12;73)”.

“Öyle hukuğa aykırı şeyler olmuyor, yine etik davranışa giriyor sonuçta buda şu ana kadar öyle bir şey yaşamadık. Sporun içinde şikeye giriyor bu tip olaylar ve burada olması söz konusu değil. Bizim yönetimimizde böyle şeylere asla izin verilmez(A13;81)”.

“Bizim kulübümüzde her şey legaldir. Çok dikkat edilir. Tavırlar bu konularda serttir. Genelde kulübün yapısı yazılı ve yazılı olmayan kararlarla bellidir. Prensipleri açıktır(A14;87)”.

“Kurallarımız ve cezalarımız var zaten. Normal günde kullanılan ilaçlar bile sağlıkçımız tarafından takip edilir. Sözleşmelerde de bunların maddeleri vardır. Direk kulüp ile ilişkisi kesilir. Kesin tavırlarımız vardır yasal olmayan durumlara. Çünkü bunun böyle olması gerekir. Kuralları net koymak gerekir. İnsanlarında ona göre davranması gerekir(A16;98)”.

Sporcu görüşleri;

“Bizde illegal tavırlara kesin net çizgiler vardır. Yönetimimiz çok göz önünde bulunan yerel yönetim oldukları için her yaptıkları şeffaf. Benim gördüğüm sistem olarakda bizim her şeyimiz legal, ödemelerimiz bankadan, sigortalarımız son derece legal. Topluma zarar verecek uyuşturucusundan olsun ya da insana zarar verecek tüm maddelere spor yoluyla karşıt olduklarını gösterirler(S2;109)”.

“Bizim kulübümüzde bu tip yasa dışı şeylere asla izin verilmez(S3;114)”.

“Ben beş yıldır bu kulüpteyim. Hiç böyle illegal bir durum yaşamadım. Bu bizim kulübümüzün duruşundan kaynaklanıyor(S6;130)”.

“Biz özellikle devlet kurumu olduğumuz için yasa dışı şeyler bizde kesinlikle çok sert cezalandırılır. Kontratımızda bile ne yazıyorsa onu alırız. Bazı yerlerde kontratta yazanla alınan arasında fark vardır vergilendirmeden dolayı. Bizde ne yazıyorsa alınan da odur. Kulübün yasa dışı şeyleri ilaç kullanımı ve bunun gibi illegal şeylerde durdurma önüne geçme göz ardı etme gibi bir durum, güç kesinlikle olamaz. İlaç kullanımlarını görmezden gelme gibi bir durum olamaz zaten çünkü yakalanıldığında kulübün reklamı çok kötü olur ve adı sarsılmış olur bir devlet örgütü de böyle bir şeye asla göz yumamaz. Zaten öyle bir oyuncunuz yakalanırsa pozisyonunuzu kaybedersiniz. Kimse böyle bir şeyi göze alamaz(S8;139)”.

“Bu tür yasa dışı olaylara çok serttirler. Ve bunu bütün takım bilir. Zaten sorumluluk sahibi oyuncuda bunun cezasını bilir. Hiçbir zaman desteklenmez böyle olumsuzluklar. Her kim ise hemen ilişkisi kesilir(S9;145)”.

“Hukuğun üstünlüğünü tanımayıp ona karşı gelecek bir hareket yapılmaz. Artık belli kurallar belli nizamiyelere bağlı olduğu için yaptığımız hatanın cezasında bilirsiniz. Yönetimi rahatsız eden herşeyin cezası da bellidir(S10;151)”.

“Bizim kulübümüz bir eğitim kurumu kulübü. Bizim örnek olduğumuz kesim bu okullarda okuyan öğrenciler. Bizim bunlara kötü bir örnek teşkil etmemiz asla hoş karşılanmaz. Yaptığımız sporun amacına doğasına aykırı. Böyle illegal işler ne bir oyuncu bazında nede yönetim, antrenör bazında asla göz ardı edileceğini düşünmüyorum. Kulüp yapımız buna kesinlikle sert bir duruş içindedir(S12;161)”.

“Takımın ahengini, düzenini bozmama bu konuda gayet açık ve kesin tavırları vardır(S13;168)”.

“Kesin tavırları vardır. İlegal yapılan hiçbir cezayı affetmezler(S14;172)”.

“Bizim kulüp bu konuda çok katı. Yasa dışı herhangi bir şey bizim kulübümüz de asla olamaz. Menajerlerimiz de başlıyor bu sert tavır. Yönetimde devam ediyor. Doping ve benzeri ilaçların kullanımına ve diğer her türlü yasa dışı duruma karşıdırlar ve bence de böyle olması gerekmektedir(S16;183)”.

Yasa dışı olayların cezasının yazılı belgelerde belli olması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Oyuncu yakalanırsa zaten yasalardaki cezası bellidir. Biz böyle bir durumla karşılaşmadık(A2;9)”.

“Zaten yaptığımız çok profesyonel bir iş. Bütün her şey kitaba bağlı kurallarıyla federasyonun belirlediği kontrat ölçüleri içerisinde. Dolayısıyla bunların dışına çıkmak zaten yasal değil(A7;42)”.

“Yönetimimizin tavrı kesindir. Bizim her şeyimiz kağıtlar da nettir. Vergilendirmelerimiz kurallara çok uygundur. Yönetimimizde bürokratların olmasından kaynaklanıyor olabilir(A8;48)”.

“Her şey sözleşmede yazdığı gibidir. Kulübün politikasına ters düşen tüm oyuncu ve stafın kulüp üyeliğine son verilir(A9;54)”.

“Kurallarımız ve cezalarımız var zaten. Normal günde kullanılan ilaçlar bile sağlıkımız tarafından takip edilir. Sözleşmelerde de bunların maddeleri vardır. Direk ilişkisi kesilir(A16;98)”.

Sporcu görüşleri;

“Yasal olmayan şeylere karşı kesin yazılı kararları vardır. İlegal şeylere federasyonun kendi yönetmeliğince cezalar getirir. Ayrıca kulüp yönetmeliğince de uygulanan cezalar vardır. Bu konuda katıdır tutumları, muhakkak katı olmalıdır da aksi düşünülemez(S4;126)”.

“Yönetim sene başında ceza yönetmeliğini verir okursunuz ve imzalarsınız. Ne yaparsanız cezası ne olur bilirsiniz(S10;151)”.

“Bizim kulübümüzde ceza yönetmelikleri var. Yaptığımızın cezasını bilirsın(S11;155)”.

“İmzaladığımız ceza yönetmeliği var. Her şey yazılı kurallarda bellidir. Yaptığınız olayın cezasını bilirsiniz(S15;177)”.

TABLO 4.12 : Sorumluluk İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>SORUMLULUK</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sözün Arkasında Durmak	Söylediğini Yapan Yönetim	A1,A2,A4,A6,A8,A9,A14A15	S1,S2,S3,S4,S8,S9,S10,S11,S13,S14,S15
İmkanlar	İmkansızlıkların Sorumluluk Alanını Olumsuz Etkilemesi	A5,A10,A11,A13,A16	S5,S7,S12,S16
	Devlet Kurumu Olmanın Getirdiği Bürokratik Kısıtlama	A8	
	Belediye Takımı Olmaktan Kaynaklanan Politik Durum	A16	S16
	Pilot Takımı Olmanın Verdiği Zorluklar		S6
Güven	Verilen Sorumluluk Alanlarına Saygı	A1,A15	S1,S4,S10,S12,S15
Eleman Seçimi	İş Alanlarına Alanında Uzman Kişilerin Getirilmesi	A4	S3,S4,S5,S16
Tecrübe	Tecrübesizliklerden Kaynaklanan Eksiklikler	A3,A7	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Sorumluluk boyutunda, sözün arkasında durmak, imkanlar, güven, eleman seçimi ve imkanlar temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak buluştuğu kodlar ise; söylediğini yapan yönetim ve imkansızlıkların sorumluluk alanını olumsuz etkilemesi olması görüşleridir.

Söylediğini yapan yönetim ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Maddi manevi tüm sözlerinin arkasındadırlar. Sözler gününde yerine getirilir. Maaşlar hep gününde ödeniyor, primler gününde ödeniyor. Çok sorumluluk bilincinde hareket eden bir yönetimiz var(A1;3)”.

“Çoğu kulübün büyük bir maddi problemi var. Her ödemenin gününde yapıldığını söylersek doğru söylemiş olmayız. Bizim kulüp ödeme konusunda kontratlara günü gününe uyan bir kulüp. Çok fazla sorun yaşanan bir kulüp değil. Sorumluluklarının farkında olan ve ona göre kararlar alan bir yönetimiz var. İşin başına getirdikleri kişilerden ödemelere kadar özenli çalışan bir yönetim ile çalışıyoruz(A2;10)”.

“Bu çok iddialı oldukları bir konu. Kimse maaşını bugüne kadar ayın ikisinde almamıştır. Bu benim gördüğüm değil benden öncede böyleydi. Dolayısıyla bir prim hak ediliyorsa o zamanında alınır ama bir ceza açıklanırsa o da zamanında kesilir. Onun dışında çalışan personelle alakalı getirebilecekleri en kaliteli elemanı getirirler, bu bizim tasarruf yapacağımız bir yer olarak asla görülmez(A4;23)”.

“Burada ben sorumluluk yönünde gayet iyi çalışıldığını bu yönde kararlar alındığını düşünüyorum(A6;37)”.

“Ben hiç aksi bir kararla karşılaşmadım. Her alanda aldıkları kararlarla sorumluluğunu bilen insanlar tarafından idare ediliyoruz(A8;48)”.

“Bu tip bir örgütü yönetirken verdiğiniz sözün arkasında durmazsanız, verdiğiniz sözü geçiktirseniz, bu oyuncunun performansını, çalışanın performansını aşağıya çeken bir durumdur. Mazeret yaratmış olursunuz. Saha içerisindeki direncini azaltırsınız grubun. Bizde özellikle son 5 yılda verilen her söz günü gününe yapılmıştır. Maddi manevi. Kaldı ki burada şöyle bir detay vardır. Eğer siz çok kaliteli yabancı oyuncuyu, çok kaliteli bir türk oyuncuyu yada çok kaliteli bir antrenörü transfer etmek istiyorsanız bu insanların baktığı değerler vardır. Onlardan bir tanesinde budur. Verilen sözlerin tutulup tutulmadığıdır. Sizin çizdiğiniz fotoğraf yurtdışında bir çok insanı etkiler. Bu kulüpte ödemelerde bir problem var. Bu kulüp tercihlerde benim için 3. kulüp olur der ve sizin transferde belirlediğiniz kişiler sizin listenizden bir anda çıkabilir. Dolayısı ile bu sadece saha içindeki performansınızı etkilemez. Yurt içi yurt dışı çizdiğiniz fotoğrafı zedeler. Kulüp yönetimi bu kadar üst düzey organizasyona çalışan seçerken bu yapıya uyup uymayacağına bakar. Gayet tabi yüksek niteliklerin olması önemlidir. Bu kadar üst düzey oyuncuyu yönetmek

için üst düzey yöneten insanda gereklidir. Bu üst düzey kişileri yönetmek için avaraj birini koyarsanız organizasyon bir noktada patlar. Dolayısı ile üst düzey staffı da oluşturmak zorundasınız(A9;55-56)”.

“Ülkedeki en seviyeli kulüptür. Maddi ve manevi sorumluluklarını yerine getirmede çok özenlilerdir. Basketbol sevgisi vardır. Basketbolun buralara gelmesinde en etkili kulüplerden biri olmasından kaynaklı olabilir. Ama son derece titizlerdir. Verilen sözlerin yerinde ve zamanında yapılması çok önemlidir. Başarı başarısızlık oranlarını etkileyen, bir kulübü yukarıya taşıyan en büyük etmenlerden biridir sorumlulukların yerinde ve zamanında yapılması(A14;87)”.

“Sorumluluk bir kulüp organizasyonu içerisinde oluşturulması gereken en önemli alandır. Bizim kulübümüzde sorumluluğa önem verilir bir vaat eğer verildiyse bitmiştir. Bizim kulübümüzde bir karar verilirken çok zor verilir. Ama verildiği anda iş bitmiştir. Asla aksamaz(A15;93)”.

Sporcu görüşleri;

“Bu kulüp daha oturmuş bir kulüp değil. Uzun zamandan sonra ilk defa birinci ligde yer alıyor. Yeni bir yapılanmaya gidiyor. Sadece staff dediğimiz yapı oturmuş, antrenör, asistanlar vs. ama daha üst yapı şeması daha şekillenmemiş. Hangi işi kimin yapması gerektiği bile belli değil. Herkes her şeyi yapıyor. Çok iyi niyetli çalışıyorlar. Ama diğer takımlar gibi oturmuşluğu yok. Birinci ligde böyle şeylerin oturması için zaman gerekir. Küçük bir bölgedesiniz ulaşımın bile zor olduğu bir yer. Zamanla oturabilecek bir durum. Şu ana kadar verilen vaatlerin yerine getirilmesinde herhangi bir sorun yaşamadık. En fazla bir hafta aksaklıklar olur. Müessese kulüplerinin böyle bir problemi olmaz. İş olarak baktıkları için aksama yaşanmaz(S1;104)”.

“Şimdiye kadar maaşların ödenmesi, primlerin ödenmesi bize ait tüm sorumluluklarını geride bıraktığımız 6-7 aylık süreçte aksi bir durum yaşamadık. Tabii ki ufak tefek aksaklıklar sorunlar çıkmıştır, gecikmelerin yaşanması malzemenin eksik gelmesi ufak tefek nüanslar olmuştur. Genel anlamda üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getiriyorlar biz bir söz verdik kağıtta deklare ettik bunu yapmamız gerekiyor diye düşünüyorlar(S2;109)”.

“Ne söyledilerse yaparlar. Mesela maaşımız Çarşamba günü yatacak ayın beşinde diyorlar o gün bizim maaşlarımız yatar. Tabi hepsi alanında uzman kişiler geçen sene de beraberdik zaten. Geçmişte aksaklıklar oldu böyle ufak tefek ama bu sene herkes işini çok iyi yapmaya başladı(S3;115)”.

“Yönetimimiz oyuncularını, kendi teknik kadrosunu da toplarken alanında en iyisini ortaya koyabilecek, koyma yeteneği olan insanları bir araya toplamaya çalışıyor. Verilen vaatler de zamanında yerine getiriliyor(S4;121)”.

“Her şey zaten kontrata bağlı. Bazen maçın değerine göre özel prim sözleri verilebiliyor. Ben 4 senedir buradayım bizde sözler hep tutulmuştur(S8;139)”.

“Bizdeki yönetim sorumluluk sahibi ve başarıda bunun doğrultusunda geliyor(S9;145)”.

“Sorumluluk sahibi öyle olduğunu düşünüyorum açıkçası. Bizim yönetimimiz sorumluluğunun bilincinde olan ve yerine getiremediğinde gelip

sebebini bize söyleyen bir yönetim. Bence bu dürüstlük çok önemli bir kulüp - oyuncu ilişkisinde. Biz yönetime gittiğimizde neden kendilerinin sorumluluğunu üstlendikleri şekilde yapmadıklarını sordüğümüzde cevap alabiliyoruz. (S10;151)”.

“Bizde ödemeler, ilişkiler çalışanların kaliteli olması gibi tüm sorumluluklara dikkat edilir(S11;156)”.

“Bizde ödemelere, verilen sözlerin tutulmasına dikkat ediliyor çünkü bu sorumluluk isteyen bir iş zaten geceniz gündüzünüz genelde basketbolla geçiyor. Ben kendi adıma ve takım adına söylüyorum dikkat ediyoruz sorumluluklarımıza. Ama her zaman da aynı performansı veremez kimse fakat herkes sorumluluğunu biliyor(S13;168)”.

“Verilen vaadleri zamanında yerine getirirler. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden bir yönetimimiz var(S14;173)”.

“Kesinlikle her anlamda en olumlu kararları alıyorlar maddi manevi. Bütçe olarak düşük ama söylenen sözlerin arkasında durmak olarak Türkiye'nin en üstte ve en dürüst yönetimi diyebilirim(S15;178)”.

İmkansızlıkların sorumluluk alanlarını olumsuz etkilemesi ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Sorumluluk sahibi olduklarını ama imkanların bu sorumluluk anlayışını yıprattığını ve yozlaştırdığını düşünüyorum. Düzgün imkanlar içinde madde akışının sağlandığı bir kulüpte bu sorumlulukları yerine getirebilecek insanlar olduklarını düşünüyorum ama maddi problemlerden dolayı bu sorumluluk anlayışının yozlaştığına inanıyorum(A5;31)”.

“İşin ekonomik kısmında ağızlarından çıkan her şeyi imkanlar doğrultusunda yapmak için büyük çaba gösteriyorlar. İşin manevi kısmında hem benden biraz kaynaklanıyor hem kulüp yönetiminden biraz duygusallık var. Yeri geldiğinde bazı konularda bıçakla kesip atmamız gereken irinlerin üzerine sadece bir pomat sürüyoruz. Bu biraz hümanistlik biraz duygusallıktan kaynaklanıyor(A10;61)”.

“Sorumluluklarını yerine getirmede bazen dış etkenlerden dolayı yerine getiremedikleri oluyor. Örneğin maddi sözler yerinde tutulamıyabiliyor. Bizim gibi büyük camialarda o an kulübü yönetenler kadar onun beş altı misli de yöneticilik kapasitesindeki insanlarda dışarıda oluyor. Ki bunlar bizim yönetimimiz için mualif kanat. Onları dinleme mecburiyetinde olan yöneticiler oluyor. Bu da onları sorumluluklarından vazgeçip onları memnun etmek için verdikleri kararlar oluyor. Bu daha çok üç büyüklerde yaşanan durumlardır(A11;68)”.

“Bugüne kadar burada çok büyük sıkıntılar yaşandı artık adı çıktı kulübümüzün paraları vermez diye bu sene o imajı silmeye çalışıyorlar. Şu ana kadar her şey yavaş yavaş gidiyor bakalım ne kadar gidecek bizde merak ediyoruz. Bu sene böyle atlatırsak büyük bir imaj oluşacak. Şu anda var olan yönetimimiz imkanlar doğrultusunda kararlar almaya çalışıyorlar(A13;82)”.

“Verdiği sözleri daima zamanında yerine getirmeye dikkat ediyor. Ama maddi konularda bazen problem yaşanabiliyor. Kriz ve seçimler bizi biraz etkiliyor. Maddiyat dışındaki tüm sorumluluklar yerine getiriliyor(A16;98)”.

Sporcu görüşleri;

“Sorumluluk ilkesine bağlı olmaya çalışıyorlar. Türkiye de yaşıyoruz ve dediğim gibi ben buraya gelirken 15-20 gün geç alacağımı biliyordum maaşları hazırlıklıydım. Ama bunu bilerek geldim. Bu iki aya vardığında bizim hayatımızı etkiliyor sonuçta başka bir geçim kaynağımız yok. İmkansızlıklar yüzünden gecikmelere normal bakıyoruz(S5;126)”.

“Zaman zaman bağlılar zaman zaman değiller. Maddi anlamdakilere değiller. Doğru insanı doğru yerlere getirdiklerine bu sene için inanıyorum. Doğru bir takım kurduklarına inanıyorum ama bu takımı yönetmekte oldukları sisteme, sorumluluklarına inanmıyorum(S7;135)”.

“Tabî ki bütçe ile ilgili şeylerde aksaklıklar oluyor. Olmaması çok zor bizim gibi kulüplerde. Biz bir geleneğin devamıyız. Sıkıntılar oluyor çünkü bütçesi çok büyük bir kulüp değiliz. Ama karşılıklı anlayışla tüm problemlerin üstesinden gelebiliyoruz. Paramızı geç alırız ama içerde hiçbir zaman paramız kalmaz(S12;161)”.

“Şu anda bazı problemler olabiliyor. Bu da ödemeler ile alakalı bence. Maddiyat dışındaki durumlarda görevlere getirdikleri staff boyutunda olsun, maneviyattaki sorumluluklarında olsun her hangi bir sorun yaşamadık. Bizim en büyük şansımız milli takım menajeri ve sporun içinden gelen bir menajerle çalışıyoruz. Dolayısı ile seçilen her bir çalışan son derece titizlikle göreve getiriliyor. Belediye takımı olmamızdan ve seçimlere denk gelmesinden dolayı sadece maddi anlamda bir zorluk yaşıyoruz(S16;184)”.

TABLO 4.13: Bağlılık İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE BAĞLILIK İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Kulübe Bağlılık	Çalışanlar Arasında Bağlılık	A1,A11	
	Bağlılıkta Sürecin Önemi	A3,A5	S3,S5,S8
	Yönetimin Eğitim Seviyesinin Kulübe Bağlılığa Etkisi	A10	
Vefa	Basketbol Kulüplerinde Vefanın Yüksek Olması	A2,A3	
	Basketbol Oyunculuğu veya Antrenörlüğü Bitenlerin Farklı Statülerde Kulüplerde Yer Alması	A4,A5,A6,A7,A8,A10, A11,A16	S4,S5,S6,S9,S10, S13,S16
	Başarılı Olanlara Vefa Uygulanması	A9,A13, A14,A15	S1,S2,S7,S11, S14
	Spor Eğitim Bilgisi Olanlara Vefa Uygulanması	A8,A9	S12
	Alt Yapıdan Yetişen Oyunculara Vefanın Yüksek Olması	A12	S6,S12

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Bağlılık boyutunda, kulübe bağlılık ve vefa temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; basketbol oyunculuğu veya antrenörlüğü bitenlerin farklı statülerde kulüplerde yer alması ve başarılı olanlara vefa uygulanması gerekliliği görüşleridir.

Basketbol oyunculuğu veya antrenörlüğü bitenlerin farklı statülerde kulüplerde yer alması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bağlılık insanlarla ilgili kararlarını etkiler. Biz alt yapıda da basketbolcu olamayacağını fakat başka şeylerde çalışabileceğini düşünerek insanları göreve getirdik, getiriyoruz(A4;23)”.

“Kulübün oyunculuk veya antrenörlüğü bırakan çalışanları için bir yapısının, bakış açısının olduğunu söyleyebiliriz. Sporcularına sporu bıraktıktan sonra açık olduklarını düşünüyorum(A5;31)”.

“Vefa; olduğunu düşünüyorum bir ölçüde baktığımız zamanda hep eski adamlar var kulüp içerisinde(A6;37)”.

“Bağlılığa son derece önem veriyorlar. Geçtiğimiz senelerde takım bünyesinde olup da takımın lige çıkmasında etkili olan oyunculara karşı sevgi ve saygı tabi ki haklı olarak çok daha fazla(A7;42)”.

“Alt yapıdaki oyuncularımızla spor bölümünde okuyan oyuncularımız var. Hepsi belki A takımlar derecesinde iyi bir basketbolcu olamayacaklar ama antrenör olarak, yönetici olarak kulübe kazandırma çalışmalarımız var. Bu da kulübümüzün en güzel çalışmalarından biri olacaktır(A8;48)”.

“Geçmişte yaşanan iki tane olay bunun pozitif yönde olduğunu gösterdi. İki sporcunun basketbol hayatını bitme noktasına geldiği ki birinin bitti. Üzerlerine düşen her şeyi yaptılar. Vefa olarak çok önemli bir yerdeler dediğim gibi, çok kültürlü bir ortamdayız (A10;62)”.

“Bağlılık bizim yönetimimizde uygulanır. Özellikle camiada birlik söz konusu(A11;68)”.

“Bağlılık doğrultusunda kararlar alınır. Ligden çıkartılmasında emeği olan tüm oyuncularla hala iletişim halindedir. Yollarını ayırdıkları oyuncularla ve çalışanlarla hep olumlu ilişkilerle ayrılmışlar. Oyunculuğu bırakanlara alt yapı sorumlulukları teklif ediyorlar. Hep iyi ilişkiler kurmaya özen gösteriyorlar. Şu anda basketbolculuğunun son senelerini yaşayan oyunculara teklif götürüyorlar. Böyle bir vefa özelliği gösteriyorlar(A16;98)”.

Sporcu görüşleri;

“Kulübü için hizmet eden kişileri daha sonra başka konumlara getiriyorlar. Örnekleri hala devam ediyor(S4;121)”.

“Bizim kulübümüzde bu tür şeyler dikkate alınıyor. Benim tabi farklı bir durumum var. Çok büyük bir rahatsızlık geçirdim. Bana kucak açtı. Kulübüme farklı bakıyorum. Belki çocukların yaşadığı problemler var ben var derim öbür taraf yok der. Çünkü bir de insanların kişilere göre davranışları ve farklı düşünceleri var. Antrenörümüz var şu an 4 senedir bizim zamanımızda koçtu menajer olarak devam ediyor. Yani o biraz spor kültürüyle ilgili bir durum. Bizde maalesef spor kültürü çok gelişmediği için ama bunu da zamanla oturtuyoruz güzel örneklerimiz var(S5;126)”.

“Bizde eskiden kulüp için ter akıtan herkese yerleri olduğunu, bu kulüpte görev verdiklerini gördük. Alt yapıdan gelen oyuncuya bile davranışları farklı. Dolayısı ile bağlılık var diyebiliriz(S6;130)”.

“Benimle de konuşuldu basketboldan sonra bizimle yönetimde görev alır mısın diye. Mutlaka bizim kurumumuzda kalmanı isteriz denildi. Bağlılığa önem veren bir yönetimimiz var(S9;145)”.

“İbrahim diye arkadaşım var kulübün eski oyuncusu. Yarın öbür gün bu yönetim devam ettiği müddetçe kendisinden başka kademelerde, yönetsel anlamda bir görev alacağından eminim. Dolayısıyla bu herhalde bağlılık

açısından güzel bir örnek. Bu kulüpte bunun bir şekilde yapılacağından eminim. Vefasız insanlar olduklarını düşünüyorum açıkçası yöneticilerimizin(S10;151)”.

“Bağlılık kararlarda çok göz önünde bulundurulur. Menejerimiz, 2. antrenörümüz, alt yapı sorumluları bu kulübün eski oyuncularıdır ve şu anda kulübü yöneten kişiler (S13;168)”.

“Ben mesela kendim için yöneticilerin böyle bir tavrını hissediyorum. Konuşmalarından ve bana yaklaşımlarından. Ben bıraksam bile onların beni bırakacağını zannetmiyorum. Beni belki alt yapıda belki takımın içinde bir görevde istediklerini hissediyorum. Vefalı yöneticilerimizin olduğunu düşünüyorum (S16;185)”.

Başarılı olanlara vefa uygulaması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bizim kulübümüzde bunun çok örneği var. Şu andaki takım menejerimiz bizim eski oyuncumuz. Geçmişte bizde kadroya giremeyecek gibi gözükten, ama hizmetlerinden dolayı bir sene daha iki sene daha bizde kalsın jübilesini bizde yapsın dediğimiz oyuncular olmuştur. Ama öte yandan burada oynayıp yönetime almadığımız görev vermediğimiz insanlarda olmuştur. Temel nokta bizim moral değerlerimize sahip insanların yönetim tarafından değerlendirilmesi. Temel nokta niteliklerin uygun olması. Çünkü kararlar duygusallıktan uzak alınmaya çalışılıyor. Profesyonel alınan kararlar fazlalıktadır. Bu kulübün yararınadır anlamında alınan kararlar ağırlıktadır(A9;55-56)”.

“Geçmişle yaşanılmaz ki çok iyi oyuncu olabilirsin ama sen şu an oyuncu değilsin antrenörsün. Daha ağır basıyor daha doğrusu dinamikler orada harekete geçer. Yeterlilik ile birlikte vefa olmalıdır(A13;82)”.

“Başarılıysanız vefa size uygulanır. Kesinlikle yeterlilik ve o an ki konumunuzdur önemli olan. Ama zaman zaman alt yapılarda ve başka alanlarda yeterliliğe bakılmadan da vefanın uygulandığı olur. Vefanın uygulandığı kişiler de aranan özellik yüzdeye vurduğunuzda başarı ve yeterliliktir(A14;88)”.

“Bizim kulüp vefasız diyemem ama çokta vefa uygulanır diyemem. Ama zaten emekli oyuncuya, yeterliliği olmadığı halde sırf iş olsun diye iş alanı açmanın doğru olduğunu düşünmüyorum(A15;93)”.

Sporcu görüşleri;

“Kaliteli insanlar yeterli insanlar arasında sizin oyuncunuz varsa onu seçmek vefadır. Ama sadece benim oyuncum diye çok yeterli olmayan birini bir yerlere getirmek patronunun yapabileceği bir şey değil. Basketbolun içinden gelen insanların yeterli olanlarının seçilmesi olması gereken bir durumdur. Her zaman pozitifdir böyle insanların kulüpler içerisinde yer alması. Bu kişilerin çalışarak elenmesi gerekir. Başarı ve yeterlilik. Hedef başarıdır. İşimiz başarı,

başarıya ulaşmak için en doğru insanlarla çalışmak. Başarısız kişiler sadece bizim oyuncumuz diye tutulmamalı. Bizim yönetimimizde bu görüştedir(S1;104)”.

“Genel duyduklarım ve kulüp yapısıyla ilgili şöyle söyleyebilirim iyi performans göstermiş ve iyi karakterli oyuncuları hep tutuyor görünümündeler onu rahatlıkla söyleyebilirim. Vefa eğilimleri benim gözlemlediğim kadarıyla iyi oyuncuyu tutma, sakatlanan oyuncunun arkasında bulunma eğilimleri gibidir(S2;109)”.

“Bağlılar tabiki ama başarıya odaklı, başarı ön plandadır. Tercih sebebi başarı ve yeterli kişilerdir. Onlara karşı vefa uygulanır(S7;135)”.

“Kulübün işine yarayacak her kişi hangi alanda olursa olursa tutulur. Ama yeterlilikler önemlidir. Yönetimle ilişkiler ve oyuncunun yeterliliği ön plandadır(S11;156)”.

“Bunun örnekleri de var. Alt yapılarda görev yapan kişiler var. Kulüpten kötü olarak ayrılan oyuncular da var. Bizim yönetimimiz için başarı daha önemli. Yeterliliği ve başarısı fazla olan kişilere vefa uygulanır. Kendi çıkarları söz konusudur(S14;173)”

TABLO 4.14: Tutumluluk İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE TUTUMLULUK İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Şartlar Olanaklar Bütçe	İyi Şartlar Altında Spor Yapma Olanağını Sağlama	A1,A8,A11,A16	S1,S8,S11,S16
	Gerçek Bütçeler İle Hareket Edilmesi	A2,A4,A6,A9,A10, A12,A13,A14,A15,A16	S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7, S9,S10, S12,S13,S14, S15
	Hayali Bütçeler İle Hareket Edilmesi	A3,A11	S11
	Planlama Hataları	A5,A12	
	Tecrübesizlikten Kaynaklanan Yanlış Adımlar	A7	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Tutumluluk boyutunda, şartlar – olanaklar – bütçe teması vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; iyi şartlar altında spor yapma olanağını sağlama ve gerçek bütçeler ile hareket edilmesi görüşleridir.

İyi şartlar altında spor yapma olanağını sağlama ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Şöyle ki, İzmir’de Türkiye kupası var oraya katılacağız. Yöneticilerimizden bir tanesi otobüsle gidelim uçak saatleri uymuyor gibi ekonomik davranmaya çalışıyorlar. Ama illa ekonomik olsun diye de kötü yerlerde kalalım gibi bir tavırda sergilemiyorlar. Burada olduğum sürece gördüğüm bize en iyi şartları sağlamaya çalışıyorlar(A1;4)”.

“Mutlaka dikkat etmek zorundalar. Her şeyimiz bizim kontrol altında. Nerde kaldığımızdan yediğimiz içtiğimize kadar dikkat ediliyor. Çok büyük bir kurum, çok büyük imkanları olan bir kurum, bu kurumun imkanlarından yararlanırken de dikkat etmemiz gerekiyor. Kurumun içinde de devamlı bir denetim var(A8;48)”.

“Belli bir bütçe var. Daha doğrusu tahmini bir bütçe var. Onun dışına taşmadan işi yönetip sorumluluklarını yerine getirmeye çalışıyorlar(A11;68)”.

“Sponsor uçak firmamız vardır. Mümkünse onunla gitmeye dikkat ederiz. Otellerden fiyatlar alınır. Uygun olanda kalınmaya dikkat edilir. Hem bizim için kaliteli hem de fiyat olarak uygun olan seçilmeye çalışılır. Hem rahatımız düşünülür hem de ölçüler koyulur(A16;99)”.

Sporcu görüşleri;

“Hiçbir kısıtlamaya gidilmedi. Çok başarılı olmadığımız halde. İmkanlar sonuna kadar kullanıldı. Daha iyi şartlar daima ayarlanmaya çalışılır. Takımın daha iyi çalışması olanakları sağlanır(S1;104)”.

“Deplasmana gittiğimizde hep en iyi yerlerde kalıyoruz doğal olanda budur. Çünkü çok üst düzey bir kulübüz. Üst düzey oyuncular var. Dolayısı ile her şeyin çok üst düzey olması gerekiyor. Tabi pazarlık yapıyordur. Kamplarımız da çok güzel yerlerde yapıyor(S8;140)”.

“İyi şartlar altında spor yaptırma olanaklarını sağlıyorlar. Bazen gerçek dışı hayali bütçelere geçebiliyorlar. Ama mümkün olduğu kadar imkanlar dahilinde harcamalar yapıyor(S11;156)”.

“Hem en rahat edeceğimiz hem de en uygun olanına dikkat ederler. Konaklamamızdan yolculuğumuza kadar her şeye hem rahatımız hem de uygun olmasına özen gösteriliyor. En uygun maça hazırlanma olanaklarından, maçın durumuna göre o haftayı nasıl geçirmemiz gerektiğine kadar ilgileniliyor(S16;185)”.

Gerçek bütçeler ile hareket edilmesi ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Tutumluluk ilkesine bağlı olarak kararlar verdiklerini ve bu doğrultuda yönetim sergilediklerini düşünüyorum. Mesela şöyle söyleyeyim hayali bütçeler yaratmıyorlar. Daha önceden aylık gelirleri belirliyorlar ona göre giderler oluşturuyorlar. Kulübün yeni kurulmasına rağmen en büyük aşamayı tutumlu olarak yönetilme konusunda kat ettiğini düşünüyorum(A2;10)”.

“Biz biraz matematik bir firmadan geldiğimiz için bizim afaki bir bütçemiz yok. Orda üç yazıldıysa üç, bir harcayamazsınız, iki yazıldıysa ikidir, gerçekçidir. Bu bir sene öncesinin parametreleri baz alınarak yapılır. Bizim hedeflerimizde senelik koyulmadığı için geçen seneden bu seneye, bu seneden seneye aşağı yukarı nasıl bir hamle yapacağımızda açıktır(A4;24)”.

“İki tane ayrı olay var bizimle ilgili, biz bir pilot takımımız ve diğer takımla aynı yönetim yönetiyor ve ben fena kullanmadığımızı düşünüyorum bütçemizi ve kaynaklarımızı(A6;37)”.

“Bu bizim yönetimimiz için temel ilkelerden bir tanesidir. Burada çalışan her insanın görebileceği bir şeydir. Kulübün en ufak malzemesine bile sahip çıkma ilkesi. Örneğin bir oyuncu transfer edilecek bir tanesi 2 milyon dolar bir tanesi 500 bin dolar ama aşağı yukarı aynı işi yapıyorlar. Ama bir tanesi daha popüler o yüzden daha çok para getiriyor. Orada aynı işi yapacak oyuncuyu parası daha az olanı tercih eder. Kulübün mali dengesi hep göz önünde bulundurulur. Veya takım içerisinde 100 bin dolar kazanıyordur. Size bir oyuncu önerilir 1 milyon dolardır. Bu dengeleri alt üst eder. Çünkü oyuncular içerisinde de bir dengeyi kurmak zorundasınızdır ki mutlu insanlar topluluğunu yaratabilmek için. Dengelere çok dikkat edilir. Buda kulübün kaynaklarını da korumak anlamına geliyor(A9;55)”.

“Fazlasıyla bu konuya önem gösterdiklerini düşünüyorum. Ben iki yıl evvel 1 sene çalıştım burada %70’i aynı yönetimdi. Geçen sene farklı bir kulüpte dim, bu sezon buradayım yani 3 yılı dolduracağız. Hep dikkat ve özenliydiler bu konuya. Çalışanın mutluluğu ve huzuru yönetim için çok önemlidir(A10;62)”.

“Bağlı olmaya çalışıyorlar. Yöneticiler 2- 3 senede bir değiştiği için tamamen böyledir demekte çok yanlış. Bazı yönetim çok tutumlu oluyor. Yönetim değişiyor yeni yönetim tam tersi davranabiliyor. Devamlılık yok yani. Örnek olarak söylediğimde bu çalıştığımız yönetim mükemmel şekilde düşünerek hareket ediyorlar. Elimizdeki kaynakları hem maddi hem manevi anlamda son derece iyi kullanıyorlar(A12;73)”.

“Tutumluluk ilkesine bağlı kararlar almaya çalışıyorlar. Elindeki maddi ve manevi kaynakları en iyi şekilde kullanmaya dikkat ediyorlar. Tanıdıklar vasıtası ile oteller ayarlanıyor. Son derece tutumlu kararlar alınılmaya çalışıyor(A13;82)”.

“Özellikle geçmiş dönemlerde insanları hedefe ulaştırmak için ortaya koyulan şartlar vardı. Bütçe yaparken uçmamak bence tutumluluktur. Elimizde

olanla hedefe ulaşmak, başarı elde etmek bizim yönetimimizin felsefesidir(A14;88)”.

“Tutumsuz olmamız mümkün değil. Bu bütçe ile bu başarılar elde edildiyse kulübün tutumlu çalıştığı yüzde yüzdür(A15;94)”.

Sporcu görüşleri;

“Tecrübe ile öğreniyorlar. Hep daha uygununu araştırıyorlar. Yeni oldukları için bu sene yapılan bir yanışı seneye kesinlikle yapmayalım diye çaba gösteriyorlar(S1;104)”.

“Maddi olarak belediyenin kaynakları çok üst düzeyde kat kat artan bir bütçe koyabilirler rahatlıkla ama adım adım yavaş yavaş ilerlemek istiyorlar. Tesis ve diğer konularla ilgili çok fazla projeleri var. Belediye takımları oldukları için mart ayında seçim var. Bütün prjeler hazır bu sene normalde salonun yapması lazımdı. Karşı rakip bir partiden bir arsa sahibi 60-70- dönüm vermediği için proje ister istemez rafa kalktı, mart ayını beklemek zorunda ve ayaklarını yorganlarına göre uzatıyorlar hadlerini biliyorlar(S2;110)”.

“Ellerindeki kaynakları çok iyi şekilde kullanıyorlar. İlaçlardan tutun da maaşlara kadar günü gününe paramız yatıyor. Yani enteresan ceza yemiyoruz üstüne prim alıyoruz kaybettiğimiz maçlarda da bizi uçakla götürüyorlar yorulmayalım diye bize önem veriyorlar çok şanslıyız yönetim açısından(S3;115)”.

“Bence ayakları yere basan, şişme bütçelerle, hayallerle, ütopyalarla değil de hakikaten neyi nasıl yaptığını bilen, zamanlamayı da ona göre ayarlayan bir anlayış mevcut. Biz tamamıyla şirket kulübü olduğumuz için maddi anlamda spor için ek gelir getirecek bir tek tribün geliri var(S4;122)”.

“Tutumluluğu kararlarında göz önünde bulundururlar. Sonuçta tutumlu demek ekonomik demektir. Mecbur öyle olmak zorunda. Yönetimimizin elindeki kaynakları en iyi şekilde kullandığını düşünüyorum. Bütçeleri ile orantılı derecede tutumlu olmaya çalışıyorlar(S5;126)”.

“Örnek olarak salonumuzu kiralyoruz. Yönetimimizin bize gelir sağlamak için yaptığı güzel bir yatırım. Bazı sponsorlarla birleşiyorlar. Ek gelir elde etmeye çalışıyorlar. Bizim devamlılığımız açısından düzgün işler yapıyorlar(S6;130)”.

“Kesinlikle tutumluluğa bağlı kararlar alınıyor. Tabiki bütçe yapılıyor bu bütçeye göre transferler yapılıyor(S7;135)”.

“Bu güne kadar bizim kulübümüzde hiç aksi bir durum yaşanmadı. Bizdeki her oyuncu parasını gününde alır. Kimsenin parası kulüpte kalmaz. Ve hep hedefler doğrultusunda harcamalar yapılır. Sözleşmede ki her madde gerçekleştirilir(S9;146)”.

“Özellikle bizim gibi düşük bütçeli takımlarda çok ufak meblağının hesabının yapıldığı bir gerçek. Her türlü aklınıza gelebilecek her şey insan ve maddi kaynakları en iyi şekilde kullanmaya çalışıyorlar.. Sonuçta insanlara imkan verirseniz harcayabilir. Ama ayağını yorganına göre uzatmak zorundaysa ellerindeki bütçeyle onlara hiçbir zaman kıyamazsınız böyle yaptıkları konusunda(S10;151)”.

“Yaptıkları bütçeye göre çok büyük başarı elde ettiler. Kulüplerin elinde olmayan nedenlerden, sporun doğasında olan nedenlerden sakatlık gibi vb nedenlerden dolayı oyuncunun değişmesi yerine adam alınması gibi durumlarda zaman zaman açılmış olabilir. Ama şunu söyleyebilirim ki, diğer kulüplerin bütçeleri ile karşılaştırıldığında, bütçesine göre başarılı olmuş nadir kulüplerin başlarında gelecektir. Bütçeyi, elindeki imkanları çok iyi kullandığını söyleyebiliriz(S12;162)”.

“Tutumluluk adına çok gayret ediyorlar, paralarımızı zamanında vermek gibi futbola gidecekken o gidecek olan parayı vermemek uğruna bayağı uğraşıyorlar. Çünkü bizim şubenin bir parası. Bizi mutlu etmek ve hedeflere ulaşabilmemiz, bizimde buna ihtiyacımız olduğunu biliyorlar, zamanında yapmaya çalışıyorlar.(S13;168)”.

“Son derece planlı programlı ilerleyen bir yönetimimiz var. Çok profesyonel ilerleyen bir yapımız var. İyi bir yapılanmamız olduğu için başarılarımız ortadadır(S14;173)”.

“Kesinlikle abartılı derecede tutumlu kararlar almaya çalışıyorlar. Ama bir cimrilik anlaşılmasın kesinlikle. Menejerimizin gelmesinden sonra biraz daha da iyileşti. Bizim kulüp tarihinde ödemeler açısından herhangi bir aksama olmadı şimdiye kadar(S15;178)”.

TABLO 4.15: Kuruluş Amaç ve Misyonlar İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>KURULUŞ, AMAÇ VE MİSYONLAR İLKESİNE</u>			
BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sosyal Proje	Basketbola İllere Kazandırılmak İstenilen Proje Olarak Bakılması – Sosyal Misyon	A1,A10	
	Alt Yapıların Önemi	A3,A7,A9,A12,A14	S12
Hedef	Amaçlar Doğrultusunda Hareket Edilmesi	A1,A3,A6,A7,A8,A9, A10,A11,A12,A14, A15,A16	S1,S2,S3,S4,S7,S8,S9, S10,S11,S12,S13, S14,S15,S16
	Firmanın Temsili – Tanıtımı	A1,A4,A6,A14	
	Hedeflerin Gerçekleştirilmesinde Tecrübenin Önemi	A2, A4	
	Hedefler Doğrultusunda Seçilmiş İnsanlar Topluluğu	A7,A9	S7,S9,S11
	Hedeflerden Sapma	A2,A5,A13,A16	S5,S6,S10

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda kuruluş, amaç ve misyonlar boyutunda, sosyal proje ve hedef temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi görüşüdür.

Amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Geldiğim gün benimde kulübe ilk sorduğum soruydu kuruluş amaçlarının ne olduğu. Biz ilimizde sosyal sorumluluk projesi olarak düşünerek başladık dediler. Yöreye katmamız gereken sportif bir branş diye düşünülüyor. Bunu yaparken diğer amaçlarıda firmanın reklamını yapmak televizyonlarda ve basınının diğer dallarında aynı zamanda da ligde en büyük başarılar da beraberinde gelsin istiyorlar. Her yıl artıya geçen başarı istiyorlar. Düzelmeleri için amaçlar doğrultusunda hareket ediyorlar. Çünkü yanlış işler yaptıkları şu sezonda belirledikleri hedefi gerçekleştirmeye çalışıyorlar. Bizi desteklemeleri de bu yönde(A1;4)”.

“Kuruluş misyonları çok güzel, doğru ve dürüst. Bu yönde çalışmalar yapmaya çalışıyoruz hep birlikte(A3;18)”.

“Bizim amacımız kulüp ismini ve sponsorumuzu da Anadolu grubu; köklü bir grup Türkiye’ nin saygın kurumları bu isimleri zedelemeyen iyi temsil ederek mücadelemizle, duruşumuzla alabildiğimiz sonuçlarla gururlandıracak işler yapmaya çalışmak. Genç oyuncularını Türk basketboluna kazandırmak kulübümüzün ve sponsorumuzun projesi. İleride buradan euro ligde milli takım da Türkiye liglerinde oynayabilecek oyuncularını yetiştirebilmek onlara şans vermek kendilerini gösterebilmek imkanı, vermek bu işi yapabileceklerini insanlara kanıtlamalarına olanak sağlamak. Proje tamamen sapmadan bu hedefte ilerliyor(A6;38)”.

“Dört yıl önce kurulurken takım öncelikle ikinci ligde biraz ayakları yere basıp en kısa sürede birinci lige çıkmak üzere kurulmuş. Dört yılda bunu başardılar. Ben bu sene geldim takımın başına. Bu sene ki amacımız önce ligde kalalım sonra yükselebildiğimiz kadar yükselelim durumumuzu bir görelimdir. Önümüzdeki sene için şu anda konuşulanlar bunduğumuz konumun daha da üstüne çıkmak gibi, play-off da yer alabilmek, sürekli yükselen bir trend olmak istiyorlar ama bunu ne kadar başarırız bunu zaman gösterir. Getirilen her çalışan şu ana kadar amaçlar doğrultusunda(A7;43)”.

“İlk seneler Euro ligde yer almaktı. Bu amaçlar doğrultusunda hareket ediliyor. Her sene hedefler konuyor. Ve bunlar doğrultusunda kararlar alınıyor. Kurulan takımdan getirilen staffa bu amaçlara göre kararlar veriliyor. Her sene göreve başlarken hedef istiyorlar bende onu belirliyorum. Zaten bir kulübün başında bu kadar yıl kolay kalınmaz. Ne hedef koyulduysa gerçekleştirecek hareketler sergiliyoruz kulüp olarak. Hedefler olmazsa başarı da olmaz. Hiç kimse kimseyi boş yere bir yerlerde tutmaz. Yönetimin istediğinden daha fazlasını elde etmelisin ki tutulman daha kolay olsun(A8;49)”.

“Amaçlar doğrultusunda hareket edildiğini düşünüyorum. Bizim kulübümüzün amacı sadece şampiyonluklar değil. Alt yapımızda yüzlerce çocuk lisanslı olarak oynamaktadır. Bizim kulübümüz bu anlamda Türk sporuna çok büyük hizmet veriyor. Alt yapı milli takımlarında eğer yanlış hatırlamıyorsam 34 tane milli takım oyuncusu var. Dolayısıyla bizim kulübümüz aslında sadece A takımı ile profesyonel anlamda var olan bir organizasyon değil. Türk basketbolu için böyle bir misyonumuz da var. Kriz ortamında bile alt yapıya desteğini kesmeyerek hatta arkasında durmaya devam ettiği için kutlamak lazım. Temel misyonunu devam ettirmeyi başardığını düşünüyorum (A9;55)”.

“Çok realist yaklaşıyorlar. Buldukları ortamın ekonomi şartlarının hangi seviyede olduklarını çok farkındalar ve üniversite içerisindeki sosyal misyon her şeyin üstünde(A10;62)”.

“Kadrolar tamamen amaçlara uygun hazırlanıyor. Teknik ekipten oyunculara kadar. Ama daima bir sapma payı vardır. Ve sezon içinde de değişiklikler yapılabilir. Koç ve oyuncu bazında. Bir hatayı yapmışsan düzeltme şansın varsa uygulanması gerekir. Buda yönetimin kıvraklığını gösterir. Bu kararların hepsi amaçlar doğrultusunda(A11;68)”.

“Çok amaçları ve misyonları var ve çoğunlukla bu doğrultuda kararlar alıyorlar. En büyük misyonlarından biri de oyuncu yetiştirmektir. Lige baktığımızda hemen hemen her takımda kolej alt yapısından yetişmiş oyuncu görebilirsiniz. Sayısız antrenör ve sporcu yetiştirmiştir. Kolejde çoğu zaman

bütçe hep bellidir. Ve o bütçe ile yapabileceğinin en iyisini yapmak daima hedefdir. Ve bu doğrultuda da çalışmalar yapılır(A12;73)”.

“Özellikle alt yapılarla ilgili çalışmalarda misyonlarına çok bağlılar. Bugün ülkenin her yerinde bizim spor okullarımız var. Nedir bu Türkiye'nin her yerinde basketbolu sevdirmeye misyonu diye düşünüyorum. Buna ön ayak olan bir kulübümüz var. Ülkedeki basketbolun bugünlere gelmesinde en etkili kulüptür. Kurulan takım bile hedeflere yönelik bir teknik heyet ve oyuncular seçilerek oluşturuluyor(A14;88)”.

“Bizim en önemli amacımız ligde var olmak. Keyifli bir takım kurmak. Ve kararlar bu doğrultu da kararlar alınır(A15;94)”.

“Geçen sene play off a girmektir. Ama seçim bu sene biraz etkiliyor. Amaç, amaca göre bütçe çıkıyor, daha sonra ona göre takım yaratılıyor. Her sene daha büyük hedefler konuluyor. Amaçlı ve sistemli çalışılıyor(A16;99)”.

Sporcu görüşleri;

“Bizde amaçlar doğrultusunda çalışmalar yapılıyor ama başarılı olup olmadığımızı sezon sonunda göreceğiz(S1;104)”.

“Öncelikli hedefleri playoffa girebildikleri en üst noktadan başlamak. 3 sezondur giremediler bu sezon playoff oynamak amacıyla kurulmuş verdikleri kararlarında %99 bu yolda yürümek adına. Bazı şeyleri göz ardı ediyorlar, hedefleri doğrultusunda doğru kararlar vermeye çalışıyorlar(S2;110)”.

“Söyledikleri hedefler doğrultusunda kuruluyor takım. Hatta ikinci ligde iki sene oynayalım birinci lige çıkalım deniliyordu biz ilk sene çıktık. İkinci sene ortalara oynayacak ya da düşmemek için takım kuralım dendi on birinci bitirdik bu sene hedefi yükselttik. Play-off tu hedef. Hedefler yükselerek devam ediyor. Bu yönetim çok kendini bilen yavaş yavaş çıkalım diyen kişilerden kurulu(S3;115)”.

“Her zaman amaçları doğrultusunda kararlar alıyor tabii ki. Hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşmaları gerektiğini gayet net koyuyorlar. Sonuçta ulaşılmayacak hayaller koyup hayal kırıklığına uğramak yerine gerçekçi adımlar atıyorlar. Mesela bu sene hedefimiz ilk 5 içinde yer almaktı. Şu anda da o hedefimize yakınız. Ligin ikinci yarısı da var. Gerçekçi hedeflere en doğru şekilde ulaşmaya çalışıyoruz(S4;121)”.

“Takımı bütçe ve hedefe göre kuruyorlar. Yönetim olarak sezon bittiği zaman bu seneye bakarlar, bu hedefi yakalayabildik mi yakalayamadıysa daha değişik şekilde devam ederler. Nedenlerini araştırırlar. Asıl amaç ne; belediyenin böyle bir sporu halka sevdirmek ve onun karşılığını almak. Bu boyutta da kararlar alıyorlar(S7;135)”.

“Bizim kulübümüz bağlı olduğu örgüt için bir imaj. Devletten yarı özel kuruluşa geçtiğimiz için farklı çalışmalar ve reklamlar kullanılıyor. Ama yapılan ve alınan kararlar amaçlar doğrultusunda yönlendiriliyor ve alınıyor. Benim ilk geldiğim sene ile şimdiki arasında bile planlanan hedefler doğrultusunda ilerlemeler var. Gözle görülebilen ve her kesiminde görebildiği detaylar(S8;140)”.

“Hedefler belirleniyor. Takım bu doğrultuda kuruluyor. Yatırımlar bu amaçlara göre yapılıyor. Sezon öncesi bütçeler kuruluyor yönetim tarafından ve hedefler bütçeye göre belirleniyor. Ona göre takım ve staff kuruluyor(S9;146)”.

“Her sene başında muhakkak hedeflere uygun kararlar ile bütçelerini ayarlamaya çalışırlar. Şu anda da hedefimiz doğrultusunda hareket ediyoruz. Haftalık toplantılarda hedeflerden sapma olup olmadığı konuşulur, yapılması gereken destekler yapılır. Şu anda da hedeften sapmış durumda değiliz. Bir sonraki senenin hedefleri de o seneki başarınızla orantılı olarak koyulur(S10;151-152)”.

“Hedeflere göre bütçeler belirlenip hedefler doğrultusunda oyuncular alınıyor. Yatırım ona göre yapılıyor(S11;156)”.

“Takımın en büyük oyuncusu benim. Alt yapıdan gelen oyuncular var. Alt yapısı farklı olup da bizim kulübümüzde oynayan oyuncular da var. Hedef dürüst spor ahlakını almış sporcular yetiştirmektedir. Misyonu budur ve bu doğrultuda devam etmektedir. Bir sürü büyük kulüpte bizde yetişmiş oyunculara rastlamak mümkündür. Bu yıl ki takımımızdan da ilk beş yıl içinde büyük takımlarda görebileceğimiz oyuncularımız vardır. Amaç iyi günde de kötü günde de beraber olabilecek oyuncular yetiştirebilmek bunda da çok başarılı bir kulübümüz olduğunu düşünüyorum(S12;162)”.

“Her sene amaç play-off, bu sene de zaten öyle başladı, geçen sene başarılı bir sezonun arkasından sıfırdan bir kadro kuruldu. Ve şu anda 8.yiz. Tabi ki hedef yine play-off ama biraz daha bu hedef için gerçekçi olmak lazım. Her sene başında gerçekçi hedefler ile bütçeyi yapmaya çalışıyorlar bu sene de aynı şekilde oldu(S13;169)”.

“Her sene amaç her ligde birinciliktir. Avrupa da bizden çok daha başarılı takımlar var. Ama bizim kulübümüzde Avrupa da başarı elde edebilecek bütçeler ayırıyor. Hedefler koyuyor ve bu hedeflere ulaşacak kararlar alıyor(S14;173)”.

“Daha önce bir iki sezon yatırım yapayım derken ikinci lige düşmüştü ondan sonra daha temkinli davrandılar ve şu anda yaptığı yatırımlar veya getirdiği oyuncular tamamen yönetimin kuruluş amaçları doğrultusunda gidiyor(S15;178)”.

“Bir hedef doğrultusunda kuruldu. İlk sezonda play off tu. Geçen sene bunu başardık ve altıncı sırada bitirdik ligi. Şu anda da 5. yiz. Dolayısı ile hedefler hep belli ve bunları gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Hedef Avrupa da oynayacak bir takım yaratmak. Bunun içinde uğraşıyorlar. Ama belediye takımı olmamız bunu etkiler mi, seçim var sonuçta ve yönetim değişirse hedefler değişir mi bilemiyorum. Ama şu anda tüm çalışmalar hedefler doğrultusunda. Yeni gelen belediye başkanı derse ki kulüp maliyetli bir durumda kapatıyorum o zaman yapabilecek bir şey olmaz. Şu andaki yönetimimiz hedeflerini belirlemiş ve bu doğrultuda kararlar alıyorlar(S16;185-186)”.

TABLO 4.16: Kendi Örgütleri Dışındaki Örgütleri Düşünme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>KENDİ ÖRGÜTÜ DIŞINDAKİ ÖRGÜTLERİ</u> <u>DÜŞÜNME</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Kulüp Önceliği	Kararlarda Önemli Olan Kendi Kulüp Çıkarları, Menfaati, Kulüp Hakları	A1,A2,A3,A4,A6,A7, A9,A10,A11,A12,A13, A14,A15	S1,S2,S3,S6,S7,S10,S11, S12,S13,S14,S15, S16
Çevre Örgütler	Kısıtlı Anlamda Diğer Örgütlerin Düşünülmesi	A1,A6,A8,A10	S8
	Firmanın Temsili – Tanıtımı Açısından Yayın Kuruluşlarının İsteklerinin Göz Önünde Bulundurulması	A1,A6	
	Maç Saati Değişikliklerinin Dikkate Alınması	A3,A16	
	Alınan Kararın Diğer Örgütlere Zarar Verip Vermeyeceğinin Düşünülmesi	A4,A16	S4,S5,S16
	Sponsorların Etkilenme Düzeylerinin Dikkate Alınması	A5	
	Basketbol Camiasını Olumsuz Etkileyecek Kararların Düşünülmesi	A9	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Kendi örgütü dışındaki örgütleri düşünme boyutunda, kulüp önceliği ve çevre örgütler vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; kararlarda önemli olan kendi kulüp çıkarları, menfaati, kulüp hakları görüşüdür.

Kararlarda önemli olan kendi kulüp çıkarları, menfaati, kulüp hakları ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Kulüp yönetimi firmanın isminin en iyi şekilde temsil edilmesi yönünde kararlar alıyor. Canlı yayın saatlerine göre maç günlerimiz değiştiriliyor. Hedef basında sesimizi daha fazla duyurmak olduğu için değişiklikleri onaylayan bir yönetimimiz. Ama doğrultusunda bizim çıkarımız vardır. Reklamını yapmak önemlidir(A1;4)”.

“Ben başka kurumların nasıl etkilenip etkilenmediğini düşündüklerini pek tahmin etmiyorum. Sonunda bu tip kararlarda olaylara kendi kulübü açısından bakarak karar verdiklerini düşünüyorum(A2;10)”.

“Pek düşündüklerini zannetmiyorum önce ve sadece kendi kulübümüz. Bazen başka takımların isteklerine cevap vermeye çalışıyoruz. Biz biraz örnek seyirciyle örnek kulüp olmaya gayret ediyoruz(A3;19)”.

“Yani evet etik olarak bizim alacağımız karar ya da ağızımızdan çıkacak bir söz birini yaralar mı birilerine zarar verir mi bunu düşünüp tavır alırlar. Ama karar alırken yine kendi kulübümüzü düşünürüz daha çok. Yani nezaket icabı kimseye bir tatsızlık vermeden işimizi en iyi şekilde götürmeye çalışırız. O kulüp ne düşünecek bu kulüp ne düşünecek diye de bir karar almayız(A4;24)”.

“Etik dışı işler yapmamaya çalışıyoruz kulüpte. Mesela maç saatini değiştirelim yayıncı kuruluş bu saatte olursa yayınlayabiliyor, değiştiriyoruz. Çok büyük düzeyde uyum sağlayabiliyoruz. Öbür kulüplerle ilgili antreman saatleri maç saatleri hep iş birliği içerisinde oluyoruz ama tabii ki kendi menfaatlerimizi de tamamen göz ardı etmeden diğer insanlara da zarar vermemeye çalışarak adil bir şekilde davranmaya çalışıyoruz(A6;38)”.

“Henüz o yapıda değiliz. Genelde kulüp kendi bünyesinde hata yapmamaya çalışıyor. Başkasının şu anda açıkçası düşünceleri pek göz önünde tutulmuyor(A7;43)”.

“Bizim örgütümüzün genel politikası, öncü bir kulübüz ve bunun sorumluluğunu bilen kulübüz. Gayet tabii kararlar alınırken genel anlamda öncelikle tabii ki kendi haklarını korumak zorundadır. Ama bu ne pahasına olursa olsun değildir(A9;56)”.

“Kimseyi rencide etmek amaç değildir. Eleştiriler göz önünde bulundurulur. Ama kendimizle ilgili kısımda öncelikle kendi kulübümüzün hedefleri doğrultusunda hareket edilir(A10;62)”.

“Tamamı ile kendisinin başarısı ile ilgili kararlar alır. Önemli olan kendi kulübünün başarısı ve çıkarlarıdır(A11;68)”.

“Çoğu zaman bir diğer takım bizden bir değişiklik istediğinde kendimiz içinde çok bir zararı yok ise biz olumlu yanıt veriyoruz. Önce kendi kulübümüzün menfaatleri önemlidir(A12;74)”.

“Yeri gelir duruşunu belli eder. Der ki ben böyleyim, benim duruşum budur ve farklılığını her zaman ortaya koyar. Mesela bizim efes maçı vardır arıyorlar bizi federasyondan maç ve yayın yapacağız istemiyoruz yayın dedik.

Bizim bu paraya ihtiyacımız var. Çünkü yayında belki yüz seyirci az gelecek. Direk duruşumuzu sergiledik. Saatimizi değiştirdik(A13;83)”.

“Daha öncelikli olan bizim kulübümüzün başarısıdır(A14;88)”.

“Mutlaka etrafındaki organizmanın nasıl etkileneceğine dikkat eder. Ama bıçak kemiğe dayandığında kendi menfaatleri ön plana çıkar. Baktığımız zaman yaşamak için olması gereken de budur(A15;94)”.

Sporcu görüşleri;

“Öncelikli olan bizim kulübün nasıl etkilendiği ve bizim kulübün başarısıdır. Yönetimimiz için asıl olan kendi kulübünün en karlı nasıl çıkacağıdır(S1;105)”.

“Bir örgüt tek başına bir oluşum içine giremez tek başına kararlar alamaz ancak federasyon desteği ile belki bir şeyler yapabilirler ama sonuç itibariyle kulübümüzün başarısı ve bizim nasıl etkilendiğimiz önceliklidir(S2;110)”.

“Dışarıya da açık olunur. Tartışmayalım kötü düşmeyelim diye hareket eder. Ama kendi kulübümüz daha önemlidir(S3;115)”.

“Bizim kulübümüz yaptığı hareketlerden sonra diğer kulüplerin nasıl etkilendiğini düşünmez. Çizdikleri rotada devamlılık sağlayacak kararlar alır. Aldığı kararların ucu nereye dokunur diye düşünmez. Herkes sadece kendi taraftarını ve yandaşlarını düşünür. Bence herkesin kendi kulübünü düşünmesi çok normal bir durumdur(S6;131)”.

“Genelde yönetim için bizim başarımız ön plandadır. Ama kimse ile ters düşmek istemezler(S7;135)”.

“Diğer örgütlerin düşünülmesi düşük bir yüzdendir herhalde çünkü ilk önce kendi bünyenizdeki oluşumu düşünmek zorundasınız. Yönetim bazında karar alınırken yönetimin amacı kendi örgütünüzün hedefleridir öncelikle kendi hedefinize uyup uymadığıdır(S10;152)”.

“Bizim yönetimimiz açısından önce kendi kulübümüzün etkilenme düzeyi önemlidir(S11;156)”.

“Biz nasıl spor ahlakından bahsediyorsak yönetimimizin de amacı öncelikle basketbol camiasıdır. Tabii ki kulüplerin hepsi önce kendi camiasını düşünürler. Ama ben hiçbir kulübün spor ahlakı dışına çıkarak diğer etkilenen örgütler yokmuş gibi davranacağını düşünmüyorum. Ama sporun doğası gereği önce kendi kulübümüzün başarısı ön plandadır(S12;162)”.

“Bizim yönetimimiz için önemli olan bizim kendi kulübümüzdür(S13;169)”.

“Bizim yönetimimiz için öncelikli olan kendi kulübünün başarısıdır(S14;173)”.

“Daha çok kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak kararları alırlar. Şöyle; geçen sene lig genişleyecekti iki takım fazladan alınacaktı, bir tek X kulübü ile biz veto ettik kararı, diğer bütün takımlar onay vermişti. Gerekçe de yanılmıyorsam üç yabancıyla oynayan takımların paylaştığı bir para var, onun azalmasından dolayı bir veto olduğunu düşünüyorum. Bence bu soruyu da çok iyi açıklayan bir örnek(S15;178)”.

“Bence bu tip durumlar iki örgüt yöneticileri arasındaki ilişkiye bağlı. İlişkiler iyi değilse kimse birbiri için bir şey yapmaz. Önemli olan kendi

örgütünüzdür. Ve örgütünüzün iyi iletişimde olduğu diğer örgütlerdir. Her örgüt için aynı iyilikler yapılmaz(S16;186)”.

TABLO 4.17: Toplumdaki Statüyü Yükseltme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE TOPLUMDAKİ STATÜYÜ YÜKSELTME İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Firma Temsili	Firma Çalışanlarının Maçlara Çekilmesi	A1	S1
	Devlet Kurumu Olmanın Temsiliyet Üzerinde Olumlu Etkisi	A2	S2
	Firma Temsiline Önem Fakat Basketbol Branşı İle Değil	A5	S5
	Temsiliyet İçin Pazarlamaya – Organizasyonlar İle İletişime – organizasyonlara Sponsorluklara Özen Gösterilmesi	A7,A8,A14	S8,S11,S14
	Marka Değerini Arttırma Çalışmaları	A11	S11
Tecrübesizlik	Yeni Takım Olmanın Zorlukları – Zaman İhtiyacı	A2,A6,A10	S7,S10
	Sosyalleşme Açısından Pasiflik	A1, A7, A12, A15, A16	S6,S10,S13, S15,S16
Gençlik Hizmetleri	Gençliği Kötü Alışkanlıklardan Koruma Amacı Gütmesi- Gençlik Çalışmalarını Desteklemesi	A3, A8	S3,S4,S8
	Alt Yapılara Destek ve Tesisleşme Çalışmalarına Önem		
	Eğitim Çalışmaları , Kendi Adlarına Kolejler- Eğitim Kurumları	A9	S9,S11,S12
	Spor Okulları Çalışmaları	A4,A8,A9,A13, A14,	S4, S5,S9, ,S14
Bütçe	Bütçelerdeki Yetersizliklerin Çalışmaları Sınırlandırması	A5,A10,A12	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Toplumdaki statüyü yükseltme boyutunda, firma temsili, tecrübesizlik, gençlik hizmetleri ve bütçe vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; sosyalleşme açısından pasiflik ve spor okulları çalışmaları görüşüdür.

Sosyalleşme açısından pasiflik ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Şu an kendi reklamlarını yapmak adına yaptıkları bir çalışma yok. Firmadaki basketbola ilgi duyan çalışanları maça getiriyorlar. Ama bunun dışında herhangi bir çalışma yapılmıyor(A1;4)”.

“Bu şu andaki eksikliklerimizden bir tanesidir. Bu tür çalışmalar henüz yapılmıyor. İleriki yıllarda alanında alınmış doğru personel ile bu tür satışlar da yapılacaktır(A7;43)”.

“Daha önceki yıllarda bu konuda yapılmış çalışmalarımız vardı. Ama son zamanlarda bu tür çalışmalar konusunda biraz zayıfız(A12;74)”.

“Valla açıkçası burada böyle bir misyon olduğunu düşünmüyorum. Öyle bir mantıkları olduğunu da zannetmiyorum. Hatta ve hatta baktığımız zaman dışa dönük çok fazla bir şeyler yaptığını bile düşünmüyorum. Bence kulübümüz kendi hak etmediği derecede pasif ve çok kabuğuna çekilmiş bir kulüp(A15;94)”.

“Bu konularda biraz eksikiz. Önemli bir maçımız oluyor bir araba gezdirelim şehrin içinde tanıtım yapalım, pankart asalım diyoruz. Fakat böyle çalışmalar yapamıyoruz dolayısıyla bu konular da biraz eksik kalıyor(A16;99)”.

Sporcu görüşleri;

“Açıkçası çok da ekstra bir çabası olduğunu düşünmüyorum. Zaten geçmişi olan bir kulüp olduğu için ekstra bir şeyler yapma düşüncesinde değiller. Kulübün adını daha fazla duyurmak adına ya da daha fazla taraftarımız olsun adına ekstra bir çaba sarfettiklerini düşünmüyorum(S6;131)”.

“Bu tip çabalar içerisinde birşeyler yaptığını düşünmüyorum. Bu konuda zayıf bir kulüp burası. Bizden şehir ve üniversite adına çok daha fazla faydalanabilecekleri mümkünken günlük telaşlar ve kısa vadeli hedefler nedeniyle sıra daha bunlara gelmiyor. Üniversite öğrencileriyle takımı birleştirme konusunda ve kaynaştırma konusunda çok büyük imkanları var bence yönetsel açıdan. Açıkçası biz öğrencilerin kulübüyüz aslında bizim en büyük gelir kaynaklarımızdan biri öğrenciler. Bizim öğrencilerle kaynaşmamız bu kulüp ve yönetim açısından çok daha büyük getiriler sağlar. Ama işte dediğim gibi günlük problemler o kadar çok ki halledilmesi gereken bu kadar geniş ve çok kapsamlı bakış açısına vakit kalmıyor herhalde(S10;152)”.

“Şampiyon olunduğu sene yapılmıştı bu tür organizasyonlar. Ama şu sıralar böyle bir çaba içerisinde olduklarını düşünmüyorum(S13;169)”.

“Kulübün adını duyuralım, ekstra bir şeyler yapalım gibi düşünceleri yoktur. Toplumda daha fazla tanınalım, daha fazla seyirci çekelim gibi durumlar da göz önünde tutulmaz(S15;178)”.

“Çok fazla bu konuda yapılmış çalışmalarımız yok. Sadece sezon açılışlarımızda bir aktivite yapılır. Düşünüyorum ama aklıma bu tür ve bu amaçla yapılan etkinlikler gelmiyor(S16;186)”.

Spor okulları çalışmaları ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bu duruma bizim yönetimimiz kesinlikle son derece önem verir. Kulübün zaten kurulma amaçlarından biri de budur. Kulübün kendini ifade etmesiyle alakalı bir misyonu var. Altyapı çalışmaları ve beraberinde bizim kulübün kendi bulunduğu bölgeye yaptığı tesisleşmeyle ilgili bir takım çalışmaları var(A4;24)”.

“Kulüp olarak dikkat ederseniz gençlerle ilgili, antrenör seminerlerine, nba’ e ve milli takımlara olunan sponsorluklar var. Türkiye’ nin her yerindeki kamplara olunan sponsorluklar var. Adımızın kullanıldığı uluslar arası gençlik müsabakası var(A8;49)”.

“Açtığı spor okulları ile Türkiye çapında birçok aileye hizmet veriyor. Gerçekten Türkiye’ nin en büyük sivil toplum örgütü ve organizması olarak görüyorum. Toplumun hep içinde ve toplumdan uzak değil. Sorumluluğunu bilerek hareket eden bir organizasyon(A9;56)”.

“Gençler ile yaptıkları çalışmalar yavaş yavaş başladı. Alt yapılara verilen önem arttı. En genç oyuncular bizde. Ve kendi alt yapımızdan yetişen sporcular(A13;83)”.

“Camiaya kazandırdığımız 100. yıl kitabı var. 12 dev adam okullarında yapmış olduğumuz sponsorluğumuz var. Alt yapılar için yapmış olduğu yardım ve destekler ortadadır. Açtığı spor okulları hizmetleri devam ediyor. Dolayısı ile bizim yönetimimiz bu açıdan çok doğru kararlar vermektedir(A14;88)”.

Sporcu görüşleri;

“Bulduğu toplum için örnek teşkil eden, gençliğin kötü alışkanlıklarından kurtulabilmesi spor yapması ve spor izlemesi için elinden geleni yapan bir yönetimimiz var. Gençlik spor köyü haline getirdiler kulübümüzün çevresini. Ve bence Türkiye de bir ilkiz. Bu açıdan çok önemli çalışmalar yürütülüyor(S4;122)”.

“Salonun yanına yaptığı merkez herkesin ailece spor yapması için, okul sporlarına verdiği destek ve spor okulları çalışmaları önemlidir bizim yönetimimiz açısından(S5;127)”.

“Bizim kulübümüzün okulları ve destekleri, yapmış olduğu alt yapı hizmetleri ve spor okulları çalışmaları herkes tarafından bilinmektedir. Ve bence çok önemli çalışmalardır(S9;146)”.

“Basketbol dünyasına vermiş olduğu 100 yıl basketbol kitabı. Bizim kulübümüz basketbola gönülden bağlı bir kulüp. Yaptığı işlerle de bunu gösteriyor. Gerek sponsorlukları ile gerekse alt yapı basketboluna Türkiye genelinde yaptıklarıyla bunu göstermektedir. Spor okulları çalışmaları ve pilot takımı çalışmasıyla da bir örnek kulüptür(S14;174).

TABLO 4.18: Laiklik İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE LAİKLİK İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Eğitim Seviyesi	Eğitim Seviyesi Yüksek Yöneticilerin Laiklik Yönetimi Anlayışını Beraberinde Getirmesi	A1,A4,A12	S12
Özgürlükler	Herkesin Kendi Düşüncesinde Serbest Bırakılması, Din- Dil – İrk Ayrımı Yapılmaması	A2,A3,A5,A6,A7,A8 A9, A14,A15,A16	S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8 S9,S10,S11,S13, S14,S16
	Politik Baskıların Olmaması	A4	
	Laikliğin Sporun İçerisindeki Bir Kriter Olmaması Gerekliliği	A5,A7	S15
	Kulüp Çıkarlarını Zedelemeyen Her Şeye Saygı – Performansı Etkilemediği Sürece Saygı- Profesyonellik Çerçevesinde Saygı	A10,A11,A13,A14	S1,S6,S10

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Laiklik boyutunda, eğitim seviyesi ve özgürlükler temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; herkesin kendi düşüncesinde serbest bırakılması, din- dil –ırk ayrımı yapılmaması ve kulüp çıkarlarını zedelemeyen her şeye saygı – performans etkilemediği sürece saygı- profesyonellik çerçevesinde saygı görüşüdür.

Herkesin kendi düşüncesinde serbest bırakılması, din – dil – ırk ayrımı yapılmaması kodu ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bizim yönetimlerimizde bu tip şeyler çok fazla ön plana çıkmıyor. Bizde Cuma namaza gitmek isteyen namazına gider, gitmeyene neden gitmiyorsun gibi bir şey olmaz. Sporda din çok fazla leh veya aleyhde göz önünde bulundurulmaz. Yönetimimiz kendilerini laik olarak tanımlıyor. Çok fazlada tersi bir durum yaşamadık(A2;11)”.

“ Herkes seçimlerinde son derece özgürdür ve saygı duyulur(A3;19)”.

“Laiklik ilkesinin kararlarda herhangi bir kriter olduğunu düşünmüyorum. Ama hiçbir zaman basketbolun kararlarda bu tür bir kriter laikliğe bağlılık yada bağımsızlık yani bugün biz İran’dan da oyuncu getirip oynatabiliriz. Bu laiklikse evet ama laikliği bir kriter olarak kararlarda kabul eden bir yapı değildir. Kulüp olarak laikliği desteklediğini gösterir ama karar alırken öyle bir düşüncemiz olmamıştır hiçbir zaman. Basketbol da şöyle Noellerine saygımız vardır işte bayramlarda izinler veririz vesaire. Yani bu anlamda laikliğe bağlı diyebiliriz(A5;32)”.

“Musevi antrenörümüz vardı, biz profesyonel olarak kimsenin hiç bir şeyine karışmıyoruz, işimize kimsenin karışmasına izin vermiyoruz ne gerekiyorsa onu yapıyoruz(A6;38)”.

“Bize hiç karışılmaz. Bizde kimin hangi dinden açıkçası hiç aklımıza bize gelmez. Yani biz insana sadece neye inandığına değil yeteneklerine ve takıma uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakıyoruz. Burada din faktörünü ortaya çıkarırsak hiç kimsenin kimseyle anlaşmaması lazım. Tabi inananı da var inanmayanı da(A7;43)”.

“Hiç aksi bir sıkıntı yaşamadık. Zaten yabancı sporcuların da çok olduğu bir kulübüz. 6 tane yabancı oyuncumuz var. Yönetim açısından alınan kararlar hiç bizi negatif etkileyen tarzdan olmadı(A8;49)”.

“Bu camiada bu anlamda bir ayrımcılık yapıldığını din, dil ırk anlamında ben hiç görmedim. Yani burada her dilden ve ırktan insan çalışmış ve oynamıştır. Çalışmaya da devam ediyordur. Ben söyleyebilirim ki toplumsal hoşgörünün en üst derecede olduğu bir kulüptür. Aslında bir anlamda da Türkiye’nin de bir aynasıdır. Her tabakadan insanın yaşadığı bir organizma(A9;56)”.

“Mutlaka göz önünde bulunduruluyorlardır kararlarda. Ama artık basketbol o kadar evrensel hale geldi ki her dil ve ırktan insanlarla çalışıyoruz(A14;88)”.

“Çok laik bir yönetimimiz var. Din ve devlet işleri ayrı ayrı yürür bizim kulübümüzde(A15;94)”.

“Yabancıya daha fazla tolerans gösterilebilir. Ama bizde her iki tarafada eşit mesafede davranmaya dikkat ediyoruz. Onların dini tatillerine izin veriyoruz. Herkesin dinsel özgürlüğüne saygılı kararlar alınıyor(A16;99)”.

Sporcu görüşleri;

“%100 bağlı olduklarını düşünüyorum. Kulüpte ben hiç ırkçılık, din-dil-ırk ayrımı renk ayrımı o tarzda bir şey ile ne karşılaştım ne de duydum. Bayram namazı saatinden dolayı koç tan rica ettik idmanı 1 saat yukarı çekti christmas da idman saatini erkene çektik hep birlikte christmas yemeği yedik yönetimimizde bu duruma son derece saygılı yaklaştı(S2;111)”.

“Herkes kendi inancına bağlıdır. Böyle şeyler konuşulmaz bile. Herkes kendi özgürlüğünü yaşıyor. Olması gerektiği gibi(S3;116)”.

“Kesinlikle laiklik ilkesine bağlı hareket edilir. Bizim kulübümüzde gelenek haline gelen Christmas yemeği vardır. Amerikalı ya da yabancı oyuncuların kutladığı noel gecesini biz hep beraber ilimizde kulüp çalışanları,

oyuncular, yöneticiler, başkanımız, patronumuz hepsi beraber kutlarız. Bizim dini bayramlarımız olsun özel günler kulüpte bir seramoni şeklinde kutlanır. Bunun olduğu ender kulüplerde hatta tek kulüp olduğunu da söyleyebilirim(S4;122)”.

“Laik kararlar alıyorlar. Tamamen laik davranışlar sergileyen bir yönetimimiz var. Bayram günü de sabah kulüpte idman falan varsa yapmayız akşam yaparız. Yabancılarında Noellerinde öğlen yemek yiyoruz akşam idman oluyor saygı duyuluyor(S5;127)”.

“Laiklik ilkesine bağlı olarak kararlar veriyor. Sadece yabancılar göre karar verse olmaz, sadece bize göre karar verse o hiç olmaz. Bir tarafı küstürerek karar vermiyor. Yeri geldiği zaman herkese göre ayrı kararlar verilebiliyor. Türklere ve yabancılar göre. Takımsın diye her zaman her şey aynı olmuyor. Yapmak istediği özgürlükler farklı oluyor. Yönetim tarafından da buna göre kararlar veriliyor. Takımdaki dengeyi saha içinde de saha dışında da iyi kurduklarını düşünüyorum(S6;131)”.

“Kesinlikle laikliği göz önünde bulunduruyorlar bence. Ben geçen sene de ak parti belediyesi olan bir takımdaydım hiç bir sıkıntıyla karşılaşmadım. Son derece özgür herkes. Özgürlüklere sonuna kadar saygı duyulur(S7;136)”.

“Hiç bir aksi durum yaşatmıyorlar bize. Herkes düşüncelerinde özgür bırakılır(S8;140)”.

“Ben yabancı kontenjanından oynadım yıllarca. Kesinlikle hiç bir ayırım olmadan kararlar alınıyor(S9;147)”.

“Laik kararlar aldığını düşünüyorum bizim kulübümüz o konuda hiç problem yaşanmayacak bir kulüp. Kimsenin yaşadığını da görmedim. Yönetimin belli dozajın içinde olan durumlarda herhangi bir tepki verdiğini görmedim. Mesela bizim takımda Cuma namazına giden oyuncular var. Cuma namazı yüzünden takım yemeğine geç kalanını ve buna kimsenin tepki vermediğini görmüşümdür mesela. Bu tip özgürlüklere saygı duyulur(S10;152)”.

“Herkes düşüncelerinde son derece serbesttir. Yönetim tarafından herkes dinsel seçimlerinde özgürdür. Laik olarak yönetilip laik kararlar ile karşılaşılıyor(S11;157)”.

“Son derece saygılılar, inanç özgürlüklerine, kişilik haklarına. 3 tane Amerikalı oyuncu var mesela işte Noelleri, özel günleri oluyor onlara dikkat ediliyor, izin veriliyor. Bizim bayramlarımızdaki gibi onlara da ayırım yapılmadan saygı duyularak izin veriliyor(S13;169)”.

“Tabii ki. Tüm oyunculara aynı saygıyı göstermeye çalışır. Ama genelde böyle dinsel olaylara zaman kalmıyor bizim bayramlarımız da yabancıların dini özel günlerinde de maç ta idmanda yapılıyor. Çünkü fikstürünüz böyle. Ama herkes dini seçimlerinde özgür bırakılır(S14;174)”.

“Herkeseye aynılar. Herkeseye yaklaşımları aynı. Seçimlerine saygı duyulur herkesin. Burada tabii ki ne kadar iyi bir insan olduğunuz ve ast ve üstlerinizle ne kadar iyi ilişkiler içerisinde olduğunuz o devreye giriyor. Önemli olan iyi insan olmanız. Çünkü bu size dönüş olarak her konuda oluyor(S16;186)”.

TABLO 4.19: Demokratik Olma İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>DEMOKRATİK OLMA</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Yönetim Anlayışı	Yönetimde Demokratik Kararlar Alımının Önemi	A1,A8,A10,A13,A14, A16	S1,S2, S3,S5,S8, S9,S10,S12,S13,S16
	Fikirlere Saygı Gösterilmesi	A6,A7,A9,A10	S6,S9
	Politikanın Spora Karıştırılmaması	A8,A12	
	Tecrübesizliğin, yeni kulüp Oluşun Anlayışları Etkilemesi	A2	
Başarıya Endekli Yönetim	Başarı Var İse Demokratik Yönetim Anlayışı, Çıkarlara Dayalı Demokratiklik	A3,A4,A5,A7,A11, A15	S4,S7,S11, S14,S15
	Herkesin Kredisinin Farklı Olması	A5	
	Kontratlarla Bağlı Olan Demokratiklik	A12	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Demokratik olma boyutunda, yönetim anlayışı ve başarıya endekli demokratiklik temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; yönetimde demokratik kararlar alımının önemi ve başarı var ise demokratik yönetim anlayışı, çıkarlara dayalı demokratiklik görüşleridir.

Yönetimde demokratik kararlar alımının önemi ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bu konularda hiçbir problemimiz yok. Yabancılar kilise sormuşlar. Yok derken bile üzülmüş yönetimimiz. O konularda çok düzgünler. Çok iyiler(A1;5)”.

“Valla bir şikayetimiz yok bu konu ile ilgili yönetimimiz açısından. Zaten kurum olarak baktığımızda Türkiye’ nin önde gelen kuruluşlarından bir tanesi. O yüzden de şu ana kadar ki yönetilmemiz ve kararlarda da ters bir

durum yaşamadık. Spora politikayı karıştırmadığımız için buralara geldik başarılı olduk diye düşünüyorum(A8;49)”.

“Evet kesinlikle demokratik kararlar alınılmaya çalışılıyor. Benim demokrasiden anladığım tek şey bireyin karşısındaki bireyin düşüncelerine saygı duymasındır. Benim anladığım demokrasiye evet. İnsana insan olduğu için değil düşüncelerine saygı duymak. Bana göre insana saygı çok farklı düşüncelerine saygı çok farklı. Bir insan düşüncesinden dolayı hiçbir zaman cezalandırılmamalı. Bizim yönetimimiz de insan düşüncelerine son derece saygı gösterir kararlarında(A10;63)”.

“Demokratik kararlar alıyorlar diyebiliriz. İnsana insan olduğu için değer veriyoruz. Fakat daha çok sporcu olarak bakıyorlar da yani ırkçılık anlamında öyle bir şey yok(A13;84)”.

“Demokratik olmaya çalışıyorlar. Başarıya giden yolda en önemli etmenlerden birisi de adil olmaktır. Adil olmadığınız zaman sıkıntılar başlar. O sıkıntılar bir virus gibi girmeye başladığında takım işleri kötüye gitmeye başlar. Yara almaya başlarsınız. Demokratik olmak yara almanızı engeller(A14;89)”.

“Demokratiklik olmayınca sporcular takımda yer almak istemiyor. Bu söylediğiniz bütün maddeler birbirine bağlı bence. Kişilerin insanîyetlerine karşı saygısızlık olunca bir yerlerde eksiklikler başlıyor. Bizde bunlara dikkat ediliyor(A16;99)”.

Sporcu görüşleri,

“Bunun tersi bir durumu yaşamadık. Genelde bizim muatap olduğumuz yöneticiler ve onların kararlarında bunun aksi bir durumu yaşamadık. Antrenörümüzün de bize demokratik olmayan bir yaklaşım gösterdiğini hissetmedik(S1;105)”.

“Yönetimimiz son derece demokratik kararlar alır. Bizim yönetimimiz için önce insanlığımız gelir sonra sporculuğumuz(S3;116)”.

“Evet, demokratik bir yönetim sergiliyorlar. Bizlere ilk önce insan olduğumuz için değer verdiklerini düşünüyorum sonrası kulüp için(S5;127)”.

“Gözüktükleri ve bize yaklaştıkları gibiyse evet demokratik yönetimimiz var diyebilirim. Aksini hiç yaşamadık(S8;140)”.

“Özgürlüklerimize son derece saygılılar. Demokratik kararlar alan idarecilerimiz var(S9;147)”.

“Mümkün olduğu kadar demokratik kararlar alındığını düşünüyorum. Hani böyle çok rahatsız edecek herhangi bir sorun yaşamadım. Yani insanların birbirinden çok kayırılmadığı birbirinden çok farklı tutulmadığı bir kulüp burası(S10;152)”.

“Zaten bizim takım olarak bu kulübün en küçük birimiyiz. En küçük birim olan bizlerin arasında da en tepedeki organların arasında da çok dikkat edilen bir noktadır demokratiklik(S12;163)”.

“Herkeseye saygı duyulması gerekli profesyonel bir iş yapıyoruz. Bizim yönetimimizde bu doğrultuda demokratik yaklaşım sergiliyorlar(S13;169)”.

“Bizimle ilgili kararlarında demokratik olduklarını düşünüyorum. Herhangi aksi bir durum yaşamadık(S16;186)”.

Başarı var ise demokratik yönetim anlayışı, çıkarlara dayalı demokratiklik ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Çok yönetimde yok gibi yani onun için başarıya endeksli biraz. Yönetimin davranışı başarı ile orantılıdır(A13;19)”.

“Burada kurallar ve bazı kontratlar silsilesi var. Bunun içinde herkesin hakkını koruyarak ama en çok da kulübün hakkını koruyarak herkesin pastadan alabileceği en büyük dilimi sağlamaya çalışarak yönetilen bir kulüptür. Dolayısıyla demokratik diyebilirim. Ama yönetimin alabileceği bir kararı biz çok da demokratik olalım diye bunu da oyuncuya soralım böyle bir şey olmaz. Bence doğru değil onların işi o değil. Herkes kendi iş alanının ve içerisinde demokrasiye dahil olmalı(A4;25)”.

“Sporda demokrasi biraz göreceli bir kavramdır. Sporda çok fazla demokratik olamazsınız diktatör ve monarşi de yaratamazsınız. Çünkü sporcuların belli kredileri vardır antrenör ve yönetim gözünde dolayısıyla herkes bu işe yeni başlamış genç bir oyuncuyla yıllardır oynayan bir oyuncuya aynı anlayışla yaklaşamaz ama kredi ne olursa olsun insanların hakları çerçevesinde onlara saygı gösterilir. Dediğim gibi insanların kredileri birbirinden farklı olabilir ama hiçbir zaman demokrasi anlayışından da vazgeçilecek yapıda oluşmaz. Bizim kulübümüzde böyledir(A5;32)”.

“Genelde kulüp prensipleri içerisinde eğer insanlar kanun kuralları çiğnemezse tabi ki demokratik herkes düşüncesini özgürce söyleyebilir. Ama bir iş yapılıyorsa bu işinde bir patronu varsa tabi ki sonunda patronun dediğinin olması lazım(A7;43)”.

“Max ölçüde evet. Ama bir kriter olduğunda yine önce kulüp gelir ve demokratik kararlar verilmesi göz ardı edilebilir(A11;69)”.

“Demokratik bir kulüp yönetimimiz var. İş mekaniğimizi çok baltalamıyorsa demokratiktir. Ama önce iş gelir(A15;94)”.

Sporcu görüşleri;

“Yüzde yüz demokratik olalım diye düşünmezler. Tam tamına demokratiklik içinde kararlar alırlar da diyemem. Duruma göre değişir(S4;122)”.

“Demokratiklik ilkesine bağlı olarak kararlar almaya çalışıyorlar. Ama her şeyin de bir haddi var. Başarıya odaklı yani ne kadar başarılı olursanız(S7;136)”.

“Demokratik olduklarını düşünmüyorum. Prim sistemine örnek olarak demokratik kararlar almıyorlar(S11;157)”.

“Yani tabii ki insanlık değerlerine önem verirler. Ama kararlarda ve yapılan işlerde önemli olan sportif başarı ve kulübün çıkarlarıdır(S14;174)”.

“Demokrasi, yok arz ve talep var. Başarılı bir sporcuysan sorun yok ama değilsen uzaklaşırsın zaten(S15;179)”.

TABLO 4.20: İnsan Hakları İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE İNSAN HAKLARI İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Eğitim	Sosyo- Ekonomik Düzeyi Yüksek Olan eğitilmiş İnsanların Olumlu Etkisi	A1	
	Bilinçli Kişilerin İlişkilerdeki Önemi	A8	S8
Saygı	Kişiliklere Saygı	A1,A2,A5,A7,A11, A12	S1,S2,S3,S5,S7,S8,S11 S13
	Haklara Saygı Gösterilmesinin Mutlu İnsanları Ve Başarıyı Beraberinde Getirmesi	A4,A9	S4,S9,S10, S12
	Kulübün Doğru Temsil Edilmesine Karşılık Saygı	A7,A16	S15,S16
Başarıya Endeksli	Önemli Olan Önce Performans- Performans Etkilenmediği Sürece Her şeye Saygı	A3,A13,A14,A15	S6,S14
Çıkarlar	Kontratlarla Bağlı İnsan Hakları	A5,A10	S11

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda İnsan hakları boyutunda, eğitim, saygı, başarıya endeksli ve çıkarlar temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; kişiliklere saygı görüşüdür.

Kişiliklere saygı ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Bizim takımımız da çok düzeyli yaşayan kişilerden oluşmuş durumda. Bu da karşılıklı saygıdan kaynaklanıyor. Kontrol gerektiren oyuncuların oluşmuyoruz. Zaten insana değer veriyorlar. Çok ileri görüşlüler. Ve kişiye verilen değer başarıya endeksli değildir(A1;5)”.

“Türkiye de insan hakları ne kadar değerli ise spor örgütleri de kulüplerde o derece saygı gösteriyor. Bence insan hakları önemli bir boyuttur. Bizim yönetimimizde buna uygun kararlar alıyor düşüncesindeyim(A2;11)”.

“İnsan haklarını evet bağlular kararlarında, insanın kişisel hakları vardır evet insan hakları sporcu haklarına dönüşür o da konratlarla belirlenmiştir. Konratlardaki haklara uymadığımız zaman belki insan haklarına saygısızlık

etmemiş olursunuz ama sporcu hakları dolayısıyla insan haklarına bence büyük bir haksızlık etmiş olursunuz. Genel evrensel insan haklarından çok kontratta belirtilen insan hakları bence daha değerli(A5;32-33)”.

“Kimse kimsenin özel hayatına karışmaz. Yani kim nişanlıyla oturuyor kim eşyle oturuyor asla karışılmaz onlara yani ahlaki boyutların çok üzerine çıkarsa tabi ki böyle bir baskı söz konusu olur. Yani o oyuncunun kendi profesyonelliğiyle ilgili. Söylediğim gibi ahlak sınırlarını zorlayıcı birtakım arayışlar içerisine girerse oyuncu o zaman kendisinin karşısında yönetimi bulacaktır. Dolayısıyla kulübün kitaplarına kurallarına uymak zorunda bütün oyuncular ama kim kim ile beraber o bizi asla ilgilendirmez(A7;44)”.

“Bizim yönetimimizde kişilerin hakları önemlidir. Ve herkesin kişiliğine saygı gösterilir. İnsan haklarına uygun kararların alımı bizim yönetimimiz açısından önemli bir maddedir(A11;69)”.

“Bizim yönetimimiz için kişisel haklar çok önemlidir. Hiç problem yoktur. Yönetimimiz bu tip durumlara çok dikkat ederek kararlar alırlar(A12;74)”.

Sporcu görüşleri;

“Benim temel haklarıma karşı bir durum olsa zaten benim burada olmamam gerekir. Biz böyle bir şeyi yönetimimizle yaşamadık(S1;105)”.

“Herkesin sahip olduğu haklara saygılı olduklarını düşünüyorum. Herhangi bir tersi durumla yaklaşımla karşılaşmadım tabii ki yönetim bazında(S2;1119)”.

“Özel hayatımıza zaten çok saygılılar. Bir izin böyle ailevi bir şey olduğu zaman veriliyor ya da hasta olduğun zaman kötüyüm dediğin zaman idmana çıkmayabiliyorsun anlayışlılar ve destekleyiciler(S3;116)”.

“İnsan haklarına son derece saygı duyulur. Kararlarında bizim özgürlüklerimize ters gelecek hiçbir durumla karşılaşmadım(S5;127)”.

“Özel hayatımıza karışmazlar. Kişilik haklarımıza saygı gösterirler. Bu doğrultuda kararlar alınır(S7;136)”.

“Bu bağlamda alınan kararlar ile ilgili hiçbir problem yaşamadık. Kulübümüz için insan olarak değerliyiz. Çok saygılılar bize karşı. Her konuda son derece özgürüz(S8;141)”.

“Saygı gösterilmek zorunda olduğunu düşünüyorum. Çok profesyonel bir ligde yer alıyoruz. Bu potansiyeldeki herkes kendi hakkını savunmasını bilir. Dolayısıyla yönetimimizde kararlarında buna özen gösterir(S11;157)”.

“Özel hayatımıza özen gösteriyoruz. Tabiki özel hayatımıza karışılmasını istemeyiz. Tüm haklarımıza saygı vardır(S13;169)”.

TABLO 4.21: Sporcunun Başarıdan Önce Gelmesi İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>SPORCUNUN BAŞARIDAN ÖNCE GELMESİ</u> İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Sağlık	Yönetimin Sağlık Söz Konusu Olduğunda Asla Baskı Yapmaması	A1	S9,S13,S16
	Sağlık Söz Konusu Olduğunda Kararların Sporcunun Kendisine Bırakılması	A1,A4,A5,A6	S1,S2,S6,S14
	Sağlığın Her Şeyin Önünde Olması	A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13,A14,A15,A16	S3,S4,S5,S7,S8,S9,S12, S13,S14,S15,S16
Başarı	Her Şeyden Daha Ön Planda Kulübün Başarısının Gelmesi	A2,A3,A5,A6	S2,S3,S10,S11

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Sporcunun başarıdan önce gelmesi boyutunda, sağlık ve başarı temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; sağlığın her şeyin önünde olması görüşüdür.

Sağlığın herşeyin önünde olması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Sporcu sağlığı her zaman için ön plandadır. Çünkü sağlıklı bir sporcudan asla iyi bir verim alamazsınız dolayısıyla o konuda her zaman için sağlık en ön planda gelir. Oyuncu sakatsa oynayamayacak durumdaysa zorlamamak her zaman tercih sebebidir(A7;44)”.

“Ben buna çok inanan, sporcunun sağlığının çok daha önemli olduğunu düşünen bir antrenörüm. Önemli olan sporun genelindeki amaç, dostluğu kardeşliği geliştirmek. Bunun yanında tabi ki rekabet var ama rekabeti yaparken de bence oyuncularımızın sağlığı çok önemli. Ve bizim yönetimimiz de bu düşünceleri destekleyen bir grup. Tekrar tekrar ekibim kontrol ettikten sonra oynatırız oyuncumuzu. Bunun dışında tam onay almadan oyuncumuzu asla oynatmayız. Çünkü Türkiye de hiçbir oyuncunun ikinci bir destek işi yok.

Garantileri de yok. Bu yüzden o insanların geleceği ile oynamak doğru değildir. Bizim yönetimimiz de bu konuya son derece destek verirler(A8;50)”.

“Özellikle bu sene çok ağır sakatlıkların geçirildiği bir dönem geçiriyoruz. Sakat oyuncularımız var. Başarılı olmanız için bu oyuncuların oynatılması gerekiyor. Çünkü çok kaliteli oyuncular. Fakat öncelikle sporcunun sağlığı bizim için önemli. Hiçbir şekilde yönetim kararı ile zorlama mümkün değil. Bizde tamamen sağlık ekibinin almış olduğu bir karar vardır. Bu karar teknik heyete iletilir teknik heyet bu kararı değerlendirir. Yönetim bu görüşe saygı duyar. Oyuncu kendini sağlıklı hissedinceye kadar da o oyuncu üzerinde baskı kurulmaz. Zaten baskı kurarsanız o oyuncuyu tamamen kaybedersiniz. Temel nokta insandır. İnsanı göz ardı edemezsiniz. Zaten eğer bu detaylara dikkat etmezseniz kısa vadede olmasa da uzun vade de başarısızlık tekrarlanan bir şekilde kendini gösterecektir(A9;57)”.

“ İnsanların gelecek yaşantısı çok önemli. Biraz duygusal bir ekibiz bu açıdan. Maç kazanmak değil sporcuyu kazanmak bizim için son derece önemlidir. Sırf zorlamalar sonucu sağlığını kaybedip ruhsal bir bozukluk yaşamasına izin verilmez(A10;64)”.

“Sağlık her zaman önce gelir. Bazen abartılı olarak bizim yönetimimiz için sağlık ön planda bile tutulabiliyor(A11;69)”.

“Kesinlikle sporcunun sağlığı bizim yönetimimiz ve stafımız için ön plandadır. Sporcuyu riske edecek hiçbir karar alınmaz. Çok önemli maçlarda bile önce sporcumuz gelir. Bu bizim kararımızdır yönetimde asla aksini savunacak bir karar almaz ve zorlamaz(A12;75)”.

“Bizim yönetimimiz ve stafımız için sağlık önce gelir. Oynayamayacak durumdaysa saygı duyuyoruz(A13;84)”.

“Bizde kesinlikle önce sporcu gelir. Geçmişte de bunun örnekleri yaşanmıştır. Öncelikle sporcumuzun sağlığı ön plandadır(A14;89)”.

“Sağlık başka bir boyut. Bir saha dışı bir de saha içi vardır. Saha dışı önemsemeler çok daha önemlidir. Ligde kalma maçım varsa ve bir oyuncum sakat ve ben biliyorum ki onu oynatarsam maçı kazanma olasılığım yüksek ama o bilmiyor oynarsa her şey bitecek sezonu kapatacak hayatı etkilenecek, ben o maçı kaybederim ve sakat oyuncumu oynatmam. Yönetimde bu tip kararlar alır(A15;95)”.

“Sporcu sağlığı bizim için çok daha önemli ve önceliklidir. Daha sonra başarı gelir(A16;100)”.

Sporcu görüşleri;

“Bunu zaten söylemeye gerek yok sağlığımız tabi ki daha önemli. Bu demek değil ki başarı önemsiz sadece sağlıklı olduğumuz zaman zaten başarı kendiliğinden gelecektir. Ufak tefek ağrılar olduğu zaman kırık çıkık yoksa normalde oynamıyorsak iğneyle oynuyoruz kimse zorlamadan fakat sağlığımız yerinde değilse kesinlikle saygı duyulur ve önce bizim sağlığımız düşünülür(S3;116)”.

“Sporcu daha önemlidir. Çünkü gününbirlik bir başarıyı hedefleyen bir kulüp olmadığımızdan daolayı konulan hedeflere o sporcularla gelinecektir. O

sporcuyla kısa vadede bir başarıya ulaşmak için uzun vadede riske etmiyorlar, etmezler(S4;123)”.

“Sağlığımız daha ön plandadır. Çok önemli bir maçsa iğne ile denersin ama ağrın var ise zaten zorlamazsın. Oyuncuyu riske atmak istemezler. Yönetimimiz için ilk önce gelen bizim sağlığımızdır(S5;127)”.

“Sporcunun sağlığı her zaman ön plandadır. Antrenörümüzün en çok önem verdiği konulardandır. Her hangi bir yerimizde ağrı var ise oynamak istesek bile o bizi oynatmaz. Yönetimde bu görüşe saygı duyar ve karışmaz(S8;141)”.

“Bizim işimiz kedimize bakmak. İyi çalışmak. Yemek yemek. Performansı arttırmak. Bunu yaptığımız sürece kimse bunun aksine sizin sağlığınızı etkileyecek dezavantaj yaratacak bir şey yapmaz. Ben sahaya zorla çıkarsam oynayamam ki. Performansı düşürmene de kimse izin vermez. Herkes yaptığı işi en yüksek performansla yapmak ister. Yöneticilerimizde bu konulara çok özen gösterir(S9;147)”.

“Bizim sağlığımız yönetimimiz için çok önemlidir. Hepimiz buradan ailemizi geçindiriyoruz. Geleceğimiz için yatırımlar yapıyoruz. Bunlar bizim camiamız için hep ön plandadır. Aksini hiç görmedik düşünemem bile(S12;163)”.

“Sporcu başarıdan önce geliyor, başarı da ön planda ama sağlıkta olmadan tabi ki hiçbir şeyi başaramazsınız. Sağlıklıysan zaten gerisi gelir yani çok kötü bir şeyiniz yoksa ki ben oynadım zaten kendimde istiyorum oynarım ama kötüysen oynamam bu konuda baskı yoktur(S13;170)”.

“Yönetim sporcusuna değer verir. Sakat olarak oynama isteği oyuncuya bırakılır. Zorlama yapılmaz. Ama çok önemli maçlarda isteklerini dile getirirler. Ama son karar oyuncuya bırakılır. Zaten birden fazla kulvarda yarışan takımlarda kadrolar ona göre kurulur(S14;174)”.

“Önemli olan sporculuğunuzdur. Sakatlık anında asla baskı yapılmaz böyle bir durumu hiç yaşamadık(S15;179)”.

“Buna çok içten cevap verebilirim. Yaşadığım bir durum. Daha önce ayak bileğimden bir sakatlığım vardı. Baş antrenörümüzden menajerimize herkes oynama önemli olan senin sağlığın dedi. Ben sakat ayağım ile oynamak istedim oynadım. Bana bıraktılar sonunda. Ama yönetimden hiçbir baskı görmedik. Ben zor durumdayken de fedakarlık yapılması gerektiğini düşünenlerdenim. Sporcuda yapacak antrenör de yönetimde(S16;187)”.

TABLO 4.22 : Eğitime Açıklık İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>EĞİTİME AÇIKLIK İLKESİNE BAĞLILIK</u>			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCCU
Yeniliklere Açıklık	Spor Yöneticisi Olmayan Yenilikleri Takipçi	A1,A6,A7,A8,A9,A15	S1,S5,S7,S9,S10
	Çalışanını Destekleyen Yönetim	A1,A9,A10,A14,A15	S8
Tecrübeye Dayalı Gelişim	Devlet Memuru Anlayışı Yaşadıkça Öğrenen	A3	S3,S15
	Tecrübeye Dayalı Gelişim	A4,A11,A12,A13,A14,A16	S2,S3,S6,S10,S11,S12,S14,S16
	Spor Yöneticisi Eksikliği	A2,A11,A12	S12
Sürekli Değişen Yönetimler	Değişimlerden Etkilenen Gelişime Kapalı Yönetim	A2,A5,A11	S5

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Eğitime açıklık boyutunda, yeniliklere açıklık, tecrübeye dayalı yönetim ve sürekli değişen yönetimler temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; spor yöneticisi olmayan yenilikleri takipçi ve tecrübeye dayalı gelişim görüşüdür.

Spor yöneticisi olmayan yeniliklerin takipçi olunması ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Tabii ki hiç biri spor yöneticisi değil. Ama kendilerini yeniliklere eğitime açık tuttuklarını düşünüyorum. Her şeyi öğrenmeye çalışan takip eden hassas yöneticilerimiz var(A1;6)”.

“İlgili ve araştırmacı insanlar olduğunu biliyorum. Stafın her türlü eğitim olayını da sonuna kadar desteklerler(A6;39)”.

“Spor yönetimi ile ilgili bir çalışma olsa kesinlikle katılırlar. Geçtiğimiz yıllarda federasyonun pazarlama ile ilgili yaptıkları çalışmalara katıldılar. Eğitime açık yönetimimiz olduğunu düşünüyorum(A7;45)”.

“Bir defa bu konuda biz kurum olarak federasyona, eğitim kuruluna çok destekte bulunuyoruz. Yapılan yurt içi ve yurt dışı seminerlerin gerçekleştirilmesi için. Tüm seminerlere sponsorluklar yapıyorlar. Eğitim konusunda çok açıklar. Bizi de oyuncuları da okullar ile karşılıklı eğitim programları ile bir araya getiriyorlar. Yönetim içindeki sponsorlukla ilgili kişi yapılan tüm aktivitelere katılır. Kendi çalışan tüm antrenörlerini bu seminerlere

gönderir. Ama yönetimin diğer kişileri buldukları görevlerden dolayı bu tür spor yönetimi eğitim seminerlerine katılmıyorlar(A8;50-51)”.

“Mikro düzeyde basketbol şubesine baktığımızda örneğin federasyonun daveti ile NBA den yönetim ile ilgili kişiler geldi. Ve menajerlerimiz bu toplantılara katıldılar. Zaman zaman idaredaki kişiler yurtdışındaki takımlara gönderilip orada bu işler nasıl yürüyor araştırması yaptırılıyor. Amaç Avrupa ve Amerika’da kulüp organizasyonları nasıl işliyor bunu öğrenmek. Bu anlamda eğitime önem veriliyor. Ama ekstra bir spor yönetimi yapayım spor yöneticiliğini öğreneyim diye bir şeyler yapılıyor(A9;58)”.

“Bizim yönetimimiz eğitime açıklar. Açılan seminerleri kaçırmıyor menajerlerimiz ve idarecilerimiz. Staffın eğitim seminerlerini de destekliyorlar. Ama ekstra spor yöneticisi olalım diye seminerlere gidilmez(A15;95)”.

Sporcu görüşleri;

“Bizim yönetimimizdeki kişiler açık değiller. Ama birazda şema ile ilgili. Şema net olsa menajer kim görevi belli olsa o insan kendini alanı ile ilgili yetiştirebilir. Şema olmadığı için. Müessese takımı olmaları ile alakalı olma ihtimali yüksek tabi. Herkesin idari bir görevi var fabrikada. Spor yöneticisi değiller(S1;106)”.

“Çok düşünmezler spor yöneticiliği ile ilgili bir eğitim alalım diye. 3 büyüklerde değişir ise diğerlerinin de bakış açısı değişir. Genelde ikinci işleri spor yöneticiliğidir(S5;128)”.

“Eğitime ılımlılar ama uygulamada pek yapılamıyor. Sporda yeni bir yönetimler. Profesyonelliğe yavaş yavaş alışıyorlar(S7;137)”.

“Kesinlikle önem verilir bir üniversite çalışması bile var. Ama kendileri gidip sporla ilgili eğitim almıyor. Zaten kendi iş alanlarında önemli ve başarılı insanlar. İkinci işleri spor yöneticiliği(S9;148)”.

“Bizim yöneticilerimiz zaten öğretim görevlisi olduğu için muhakkak kendilerini geliştirme konusunda birtakım şeyler yapıyorlardır. Kulüp başkanımız inşaat mühendisliği bölümünden. Daha önceki dönemde beden eğitimi bölümünden yöneticilerimizde vardı. Spor yönetimi ile ilgili seminerlere katıldıklarını düşünmüyorum çünkü günlük işleriyle alakalı bir sürü problemleri var bu yüzden çok kulübün menfaatine olacak bu tip hareketleri düşündüklerini sanmıyorum açıkçası(S10;153)”.

Tecrübeye dayalı gelişim ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Kulüp başkanımız zaten şirketin içerisinde önemli rolü olan biri. Kendi işi ile ilgili tüm seminerlere katılıyor. Sporla ilgili vakit problemi yaşıyor. Tecrübe kazandıkça kulüp başarısı da artıyor(A4;26)”.

“Bizim yönetimlerimizde spor yönetimlerinden gelmiş kimse yok. Bence yönetimlerdeki en büyük problem bu. Şirket sahibi kulüplerin yöneticileri kulübe yön veren, şirketlerde en az 10 yıllık geçmişi olan insanlar ve kulübü yönetirken daha rasyonel oluyorlar. 10 yıl içerisinde ligimizi, Avrupa liglerini öğreniyorlar. Tecrübe sahibi oluyorlar(A11;70)”.

“Spor yöneticisi olduğumu düşünmüyorum Türkiye de. Kulüp yöneticiliği ek iş olarak yapılıyor ve tecrübe ile yürütülüyor(A12;76)”.

“Tribünden gelen kişiler. Tecrübe yoluyla öğrenmeye açıklar ve öğreniyorlar da. Ama ekstra bir eğitime gitmiyorlar(A13;85)”.

“Çalışanları için eğitime açıklar. Kendilerinin ilgilendiğini düşünmüyorum. Yöneticilik yaptıkça öğreniyorlar(A14;90)”.

“Bizde şans olarak sadece menajerimizin sporun içinden gelmesi dışında spor yöneticiliği için ekstra çaba sarf eden kimse yok. Yöneticilerimizin ikinci işleri basketbol. Normalde belediye yönetiminde olan kişiler kendileri. Dolayısı ile böyle bir çaba sarfedtiklerini düşünmüyorum. Yaşayarak öğreniyorlar(A16,100)”.

Sporcu görüşleri;

“Kendini geliştirmeye açık bir yönetimimiz var şöyle ki; bu geçirdikleri 4 sezon boyunca yaptıkları hataları tekrar etmemeye çalışmışlar bence en büyük eğitim budur. Kitapta değil de saha da görüyorlar daha çok, tecrübenin daha önemli olduğunu düşünüyorum. Teoriden daha ön planda olduğuna inanırım tecrübeden. Benim fikrime göre yaptığı hatayı tekrarlamamak bir gelişmedir(S2;112)”.

“Başkanımız spora çok ilgi duyan biri. Toplantılara katılır İstanbul da, Ankara da. Sporun büyükleri ile konuşur. Çok heveslidir. Basketbolu hiç bilmiyordu yavaş yavaş öğreniyor kendini eğitiyor(S3;117)”.

“Eğitim gibi durumlar için ekstra mesai harcayalım diye düşünen insanlar değiller. Ben bir yöneticiyim, başkanım nasıl büyüyebilirim diye düşünmezler. Hepsinin başka işleri var. Kulüpte çok nadir bulunan insanlar. Arada sırada maça gelen kişilerden oluşmuş bir yönetimimiz var. Buraya da sadece hatır gönül işi olarak bakan kişiler. İşlerini tecrübe ile yürütüyorlar(S6;132)”.

“Şahsi fikrim tecrübenin yönetimde bu tip eğitimlerden çok daha etkili olduğu. Eğitimin yanına tecrübe eklenirse ona bir lafım yok ama bu yeterlilikte kişilerin olduğunu zannetmiyorum. Tecrübenin yönetsel anlamda eğitimsel bir bilgiden çok daha etkili olduğunu düşünüyorum ve bu tür durumlarda kendi hayatımda şahit olmuşumdur(S10;153)”.

“Şöyle söyleyeyim yöneticilerin yapısına baktığımız zaman, yöneticilik ille de yönetici mezunu olmayı ya da spor yöneticiliği okumayı gerektirmiyor. Genelde basketbol sevgisi olan, basketbolun ucundan kıyısından ya da tam ortasından bulaşmış olan insanlardan oluşan bir topluluktur. Bu insanların da yönetim kalitesi ortadadır. Kendilerini her alanda geliştiriyorlar. Çünkü bu insanların bir de kendi profesyonel işleri var. Fırsat buldukça spor yönetimi ile ilgili gelişmeleri de takip etmeliler ama ne kadar yapıyorlardır bilemem(S12;164)”.

“Son derece profesyonel ve tecrübeli yöneticilerimiz var. Sürekli değişen değil çok uzun süredir devam eden bir görevleri var. Ama bir spor eğitimi almak için çaba sarf ettiklerini düşünmüyorum. İş tecrübe ile öğrenmiş durumdalar. Bu konuda da şanslıyız. Ama antrenörlerimiz, stafımız seminerlere gider ve gelişim seminerlerini takip eder(S14;175)”.

“Yönetime girmiş kişiler hayat tecrübesinden geçmişlerdir ki oraya gelmişler. Belli bir yeterlilikleri var ki yönetimdeler. Benim bildiğim kadarı ile her türlü yeniliğe açık yöneticiler ile çalışıyoruz. Spor yönetimi adına ekstra bir eğitim aldıklarını düşünmüyorum(S16;188)”.

TABLO 4.23 : Rol Model Olma İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE ROL MODEL OLMA İLKESİNE BAĞLILIK			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Model Teşkil Etme	Rol Model Olmanın Spor İçin Üzerinde Düşünülen İlkeler Arasında Yer Almaması	A1,A2,A7,A11, A13,A15	S1,S5,S11,S13
	Siyasetten Gelen Yöneticiler Olduğu İçin Önem Verilen İlke	A3,A8,A16	S2,S3,S8,S16
	Seyirci İle İyi İletişime Dikkat Edilmesi	A4,A6,A16	S6
	Kılık Kıyafete Dikkat Edilmesi	A3,A4,A5,A6,A8,A9	S3,S15
	Sponsor İsminin İyi Taşınmasına Dikkat Edilmesi	A5,A9	S9
	Sorumluluk Bilincinde Hareket Edilmesi	A9,A10,A12,A14,A16	S7,S8,S9,S12,S14,S16
	Eğitim Kurumu Olma Bilincinin Yansıtılması	A10,A12	S10

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Rol model olma boyutunda, model teşkil etme teması vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kodlar ise; rol model olmanın spor için üzerinde düşünülen ilkeler arasında yer almaması ve sorumluluk bilincinde hareket edilmesi görüşüdür.

Rol model olmanın spor için üzerinde düşünülen ilkeler arasında yer almaması;

Antrenör görüşleri;

“Bizim kulübümüzde böyle şeylerin düşünüldüğünü zannetmiyorum. Rol model rolünde olduklarını düşünmüyorum(A1;6)”.

“Bizim kulüp yöneticilerimiz daha çok siyasiler olduğu için siyasetin vermiş olduğu ağırlıktan buna dikkat ediyorlar. Ama özel olarak spor kulübü için kendilerini eğittikleri, diksiyonlarına ve konuşmalarına dikkat ettiklerini görmedim(A2;12)”.

“Çok fazla rol modelliği düşünmez çıkar konuşmasını yapar. Çünkü Türkiye’ de oyuncular alt yapıdan yetişiyor, antrenörler çok uzun yıllar eğitimlerden geçerek devam ediyor ama yönetim kademesindeki insanlar dediğiniz gibi eğer sporun içinden gelmiyorlarsa bu kadar eğitim almıyorlar. Ama yönetimler 5-6 yıl kalırlarsa tecrübe yoluyla her şekilde öğreniyorlar(A7;45)”.

“Bizim kulübümüzde çok net söyleyebilirim bunu düşünen yöneticiler kesinlikle yok(A11;70)”.

“Böyle bir kurumsallaşma hareketi yok. Yöneticilerimiz böyle şeyleri düşünmezler. Ekstra bir çaba sarf etmezler. Ama biz staff olarak dikkat ediyoruz(A13;85)”.

“Bizim kulübümüzün en büyük handicaplarından bir tanesi dışarı kendini anlatma eksikliği. Dışarı ben kendi kulübümü iyi prezente edebiliyor muyum gibi bir düşünceleri ve kaygıları yoktur. Çok da büyük bir yanıştır. Yani bizim kulübümüze getirebilecek en büyük eleştirilerden bir tanesi dışarıya çok az dönük olmalarıdır(A15;95)”.

Sporcu görüşleri;

“Bizde böyle şeylere çok dikkat edilmez. Yöneticilik çok önemli. Spor yöneticiliği de öyle. Ama yöneticiliğin önemli bir maddesi insan ilişkileridir. Bizim yöneticilerimiz fabrika yöneticisi(S1;111)”.

“Ben çok görmedim nasıl etkilerim çeki düzen vereyim dediğini düşünmüyorum yönetimimizin. Dediğim gibi keşke böyle düşünerek hareket edilebilse(S5;128)”.

“Kendini geliştirmeye açık tutan yönetici bunlara da dikkat eder. Benim gelişimim bitti diyen yönetici zaten yerinde sayıyordur. Oyuncu içinde geçerli. Sürekli yenilikleri ve gelişimleri takip eden yöneticiler toplumda sıyrılır fark edilir. Bizim yönetimimizde her iki türlü yönetici de var. Ama başarı söz konusu olduğunda sanırım bu tip şeylere konuşmalarında bile dikkat etmeden davranabiliyorlar(S11;159)”.

“Bu tip şeylere dikkat edeyim, imaj maker kullanayım diyen yöneticiler bizde yok. Hepsini olduğu gibi gözükten kişiler(S13;170)”.

Sorumluluk bilincinde hareket edilmesi ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Örnek kulüp sorumluluğunu bildikleri için buna göre davranıyorlar. Bizde de alanında uzman kişilerden yardımlar alınarak hareket ediliyor. CEO lar ile çalışılıyor. Sanırım biraz daha Avrupa’ya yaklaşmış hedeflerini Avrupa üstüne koymuş bu doğrultuda çalışan bir kulübüz. Dolayısı ile konuşmadan, kıyafete ve davranışlara çok dikkat eden yönetimimiz, oyuncularımız ve stafımız var(A9;58)”.

“Emsal teşkil etmeye önem veriyorlar. Etkiledikleri kitleyi dikkate alıyorlar. Aradaki iletişimin iyi olmasına özen gösteriyorlar(A10;65)”.

“Çok büyük bir camiyiz. Ve 6 bin tane öğrencimiz var. Bin tane personeli var. Başkanları ve yönetim kurulu çok özenle seçilmiş kişiler. Bunlar camiamızı her zaman için her yerde çok iyi temsil etmiş kişilerdir. Kolejde 10-15 yıl yaşadıkten sonra tersi bir durumu yansıtabak bir yöneticiyle karşılaşamazsınız(A12;76)”.

“Konuşmalarına dikkat ederler. Zaten bu artık sporun içinde var. Aslında olmalı mı tartışılır. Ben birey olarak kimseye kendimi sevdirmek zorunda değilim. Ama sporun içinde böyle bir beklenti var, düzgün konuşmalar, düzgün kıyafetler ve etkilediğin kitleye dikkat etmek gibi. Hep birilerine örnek olacağım diye yaşamak ne derece doğru bende bu konu ile ilgili gel gitler yaşanıyor zaman zaman. Ama yönetimimiz bu tür şeylere çok dikkat eder(A14;90)”.

“Siyasetin içinden gelen insanlar. Dolayısı ile nerede nasıl konuşulacağına çok özen gösterirler. Sonuçta işleri kitlelere seslenmek(A16;100)”.

Sporcu görüşleri;

“Kendi kitlelerini nasıl etkilerim diye düşünüyorlar. İyi bir imaj yaratmak için gerekli yerlerde gerekli açıklamaları yapıyorlar(S7;137)”.

“Zaten basketbol yöneticisi olmuş birisi nasıl giyinip nasıl konuşacağını biliyordur diye düşünüyorum. Kulübümüzün de basın danışmanı var, reklam danışmanı var, o konuda çok profesyonel çalışıyorlar(S8;142)”.

“Bizim yöneticilerimiz çok üst düzey insanlar. Zaten nerede nasıl konuşulacağını çok iyi bilirler. Ekstra bir özen göstermeleri gerektiğini düşünmüyorum(S9;148)”.

“Tabiki dikkat ederler. Özellikle bizim kitlemiz çocuklardır, öğrencileridir. Onların doğru anlayacağı dili kullanmaya dikkat ederler(S12;164)”.

“Biz alt yapı olarak bir kolej takımını da temsil ettiğimiz için bu duruma göre davranış gösterirler. Ama bunun için ekstra bir çaba sarf ettiklerini de düşünmüyorum. Tecrübeden ve sporun içinde olmanın verdiği davranışlardır bunlar(S14;175)”.

“Model olma bizim yönetimimizde çok önemli boyutlardan biridir. Çünkü zaten hepsi siyasetin içindeler. Giyimlerinden, konuşmalarına ve duruşlarına önem veriyorlar(S16;188)”.

4.1.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Bulgular

TABLO 4.24 : Şiddet Gibi Etik Dışı Olaylardan Etkilenme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>ŞİDDET GİBİ ETİK DIŞI</u> OLAYLARDAN ETKİLENME			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Eğitim	Eğitimli Yöneticiler-Şiddeti Onaylamayan Tutum	A1,A7, A8, A12	S4
	Seviyeli ve Spor Kültürü Almış Seyirci Kitleleri	A4,A5,A12,A14,A16	S4,S14
	Etik ve Fair Play Anlayışını Destekleyen Yönetim	A2	S2,S4
Anti – Şiddet	Anti – Şiddet Tarafında Olan Yönetim Anlayışı	A1,A2,A9,A10, A13,A15,A16	S1,S5,S7,S8,S9,S10 S12,S13, S15S16
	Şiddet Anlayışını Yok Etme Çabası İçerisinde Olan Yönetim	A3,A11	S3
	Basketbol Branşına Girmemiş Olan Bir Boyut	A6	S6
Devlet Kurumu	Devlet Kurumlarında Hukuğun Ön Planda Tutulması	A8	S2,S8
	Eğitim Kurumu Olma Özelliğinden Dolayı Bilinçli Yönetim	A12	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Şiddet gibi etik dışı davranış boyutunda, eğitim, anti – şiddet ve devlet kurumu olma temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; anti şiddet tarafında olan yönetim anlayışı görüşüdür.

Anti – şiddet tarafında olan yönetim anlayışı ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Şiddet içeren durumlara hiç girmiyorlar. Hatta burada var olan bir meydan grubu biraz futbol maçlarına giden bir gruptu. Para karşılığı maçlara gidip taraftarlık yapan kişilerden oluşuyordu. Bizim yönetimimiz bu grubu artık desteklememeye karar verdiler. Bir maçı kazanmak için taraftar desteğini kullanmak yerine spordaki terörü basketbol sahalarından uzak tutmak adına kararlar verdiler. Kendi çalışanlarını ve ailelerinin maça gelmesini desteklediler. Şimdiki seyircimiz halkla birleşen çok saf ve temiz bir seyirci buda yönetimimizin başarısıdır. Çok masum güzel bir hava doğdu. Bu konuda ileri görüşlü bir yönetimimiz var(A1;5)”.

“Tam tersine bizim kulüpte salonlardaki olaylar, kavgalar, küfürler gerek rakip takım oyuncularına ve hakemlere gerekse yöneticilere bu tip uygulamaları yapabilecek seyirciyi salona sokmuyorlar. O yüzden de karşı takımdaki oyuncular hiçbir baskı görmeden bizi yenip gidebiliyorlar. Fazla fair play anlayışında yönetimimiz, takımımız ve seyircimiz var(A2;12)”.

“Bizim yönetimimiz böyle davranışlara tamamen tavırlıdır. Hatta maçlarda zaman zaman tribünler küfür etmeye başladığında tribündeki yöneticimizden benchte oturan genel menejerimiz bile ayağa kalkarak onları susturur(A9;57)”.

“Şiddet asla desteklenmez, desteklenmedi bizim yönetimimizde. Örneğin 3000 tane şiddet içerikli taraftar kitlesi olsun mu? Yoksa 100 tane seyircimiz olsun adam gibi, yensen de yenilsen de alkışlasın, uğurlasın mı? Derseniz tabi ki o 100 kişiyi tercih ederler, ettiler, ediyorlar(A10;64)”.

“Bizim yönetimimiz böyle bir duruş sergilemez. Tam tersi seyirciyi bile yumuşatırlar(A13;84)”.

“Şiddeti tetikleyebilecek en ufak bir şey yapmıyorlar. Bizde tamamen anti şiddet anlayışında yönetici kitlesi mevcuttur(A15;95)”.

“Bizim hiçbir yönetici şiddet içerikli bir davranış sergilemez. Bizim seyircimizde tiyatro seyircisi gibidir zaten. Aileler gelir. Ben biraz seyirciyi teşvik etmeye çalışıyorum. Ama yönetimin böyle bir davranış sergilemesi söz konusu bile değil(A16;100)”.

Sporcu görüşleri;

“Sadece çok önemli maçlara seyirci çağırırlar, maçın önemini vurgularlar ama asla şiddet içerikli değildir. Yönetimimiz şiddet karşıtıdır(S1;106)”.

“Oyuncular bazen stresli olabilirler. Maçta gergin durumlar yaşanabilir. Ama yönetimimiz asla böyle şeyleri desteklemez(S5;128)”.

“Bizde asla böyle bir durum desteklenmez. Yönetimimiz hiç böyle durumların içinde yer almaz(S7;137)”.

“Bizde yönetim şiddet yanlısı hiç bir şey yapmaz. Zaten seyircimizde tiyatro seyircisi gibidir. Olumsuz bir durum yaşanmaz(S8;141)”.

“6 yıldır bu kulüpteyim. Yönetimimizde hiç böyle bir durum yaşamadım(S9;147)”.

“Biz eğitim kurumuyuz. Asla bizde böyle yöneticiler yer almaz(S10;153)”.

“Bizim kulübümüzde ben hiç böyle olumsuz bir durum yaşamadım. Futbol ile basketbol bir değil. Bir kere bunu ayırmak gerekir. Çok başarılı takımlarımız olabilir futbolda. Ama uluslar arası başarı anlamında baktığımızda basketbolun çok daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Yabancı oyuncuların ve yabancı antrenörlerin Türk basketbolunu seçmelerinin en büyük nedeni Türkiye’ nin basketbol da söz sahibi olmasıdır. Çünkü onlar buraya geldiklerinde biliyorlar ki burada kendilerini çok iyi bir arenada gösterip bir yıl sonra çok daha iyi paralara başka kulüplere gidebileceklerinden eminler. Ama futbolda öyle değil yabancı oyuncuların sonları yaklaşıyorlar ve son demlerinde Türkiye ye inanılmaz paralar alarak geliyorlar. Yabancı oyuncuların bile basketbol ve futbol da kıyaslanması hiç doğru değil(S12;163)”.

“Böyle şiddet içeren durumlara kesin tavır vardır. Yönetimimiz pozitif bir yaklaşımı benimser(S13;170)”.

“Asla şiddet içeren bir durumu destekleyen yönetici görmedik, böyle bir durum yaşamadık(S15;179)”.

“Her sporda dolduruşlar oluyor. Bazen bazı maçlara seyirciyi ateşlemek için demeçler verilebiliyor. Bunun yanlış olduğunu da düşünmüyorum. Ama bunun şiddet boyutunda olmasına biz kulüp olarak karşıyız. Biz sadece motivasyonu arttırıcı destekleri kullanıyoruz. Şiddet hesaplaşma bizim yönetimimizin karşısında durduğu durumlardır. Maç açıklamalarında bence dozunda olan motivasyonlara gerek var ve bizde bunu yapıyoruz(S16;187)”.

TABLO 4.25 : Taciz Gibi Etik Dışı Olaylardan Etkilenme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE TACİZ GİBİ ETİK DIŞI OLAYLARDAN ETKİLENME			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
a	Devlet Kurumu Olma Adına Yüklenen Sorumluluk	A2,A8,A16	S2
b	Değerlere Ters Olan Davranışlara Kesin Tavrı ve Cezai Yaptırım	A3,A4,A5,A6,A9, A10,A11,A13, A14,A16	S1,S3,S4,S5,S7,S8, S9,S10,S11,S13, S14
c	Şehirdeki Sosyal Sorumluluğundan Kaynaklanan Ciddiyet	A1,A4,A7	
d	Performans	A2	S2
e	Sözel Eleştiriler	A8,A12,A15	S12,S15

Tablo’ da görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda taciz gibi etik dışı davranış boyutunda, toplumsal değerleri önemseme, performans ve sözel eleştiriler temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; değerlere ters olan davranışlara kesin tavır ve cezai yaptırım görüşüdür.

Değerlere ters olan davranışlara kesin tavır ve cezai yaptırım ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Ben basketbol hayatımda hiç böyle bir olay yaşamadım. Hiç bu tür etik dışı davranışı destekleyen yönetim ile çalışmadım(A3;20).”

“Böyle bir durum olabilir mi? Direk kapının önüne koyar bizim yönetimimiz. Bulduğumuz il zaten küçük. Büyük bir yer olsa haberimiz olmayabilir ama haberi olup da buna göz yuman varsa taşı tarağı toplayıp gitmesi lazım bizim yapımızda(A4;26)”.

“Hiç böyle bir durum yaşamadım kulübümüzde. Çok branşlı bir kulübüz ama böyle etik dışı bir olayı hiç görmedim(A5;33)”.

“Biz böyle bir olaya asla izin vermeyiz. En sert olduğumuz durumlardan biridir(A6;39)”.

“Bizde olmaz böyle olaylar. Bu tip durumlar kulübün genel değerlerine çok aykırı. Dolayısıyla bu anlamda bizde uzaklaştırmalar işten çıkarılmalar yaşanmıştır ve geçmişte bunların örnekleride vardır. Son derece katı bir tutumları vardır. Bu durumlar bizim yönetimimiz için kırmızı çizgilerdir. Bu anlamda çok serttir(A9;57)”.

“Birincisi bizim kulübümüzde dominant, aktif olarak sırf yönetimle olsun diye değil de bir anlamda elini taşın altına sokmuş bayan yöneticimiz var. Böyle bir imajı var kulübümüzün. Yani dışarıda kulübe, üniversiteye aykırı bir davranış içerisinde olunması kim olursa olsun zaten kulüple ilişkisi kesilir. Şu ana kadar yaşamadık. Buna mütasama asla kim olursa olsun ben yapsam bana da gösterilmez(A10;64)”.

“Özellikle bu sene yeni yönetimimiz böyle olaylara karşı çok titizdir. Böyle durumlarda görmemezlik asla yapılmaz. İç tüzüklerimizde bu tip durumlara yasak var ve cezası da kesin tavır olarak sergilenir(A11;69)”.

“Asla bizim yönetimimiz tarafından bu tip durumlar desteklenmez ve tavır kesindir(A13;84)”.

“Böyle bir örnek yaşamadık şimdiye kadar. Oyuncuların yaptığı olayı daha çok yabancılar ile ilgili konuşabilirim çünkü ülkemize geldikten sonra aşırı ilgiden dolayı ufak tefek bir takım hataları olabiliyor. Ama bunlar eğer tölare edilebilecek şeyler ise edilir. Ama ağır dereceli işler ise tabi ki kesin tavır sergilenir(A14;89)”.

“Biz belediye takımımız. Bizde bu tip durumlara göz yuman yönetici imkansızdır. Tavırları kesin çizgiler ile konmuştur(A16;100)”.

Sporcu görüşleri;

“Bu kulüpte ne cinsel ne de sözel tacizi destekler nitelikte hiçbir durum yaşamadım bu kulüpte(S1;106)”.

“Kesinlikle bu tip durumlar yaşanmaz bizde. Parayı, şeyeyi geçiyorum sahaya kağıt bile atılmaz. Asla desteklenmez böyle durumlar(S3;116)”.

“Yönetimimizin böyle bir olaya göz yumduğunu hiç görmedim(S4;123)”.

“Yönetimimiz böyle olaylara asla göz yummaz(S5;128)”.

“Asla konusu bile olamaz(S7;137)”.

“Ne yönetimde ne de staffta bu tür durumlar yaşanmaz. Bizde sınırları aşan herkes uyarılır. Gidilmemesi gereken zamanda bir yere gidilirse, yapılmaması gereken bir zamanda bir şey yapılırsa bu bizde cezalandırılır(S8;141)”.

“Asla bizde kimse taciz ile ilgili bir olayı desteklemez desteklemez(S9;148)”.

“Bizde böyle etik dışı olaylar yaşanmaz. Yönetimimizin kuralları bellidir(S10;153)”.

“Böyle bir olay üst düzey durumlarda yaşanan durumlar değil. Ama alt yapılarda daha fazla yaşanan durumlar. Yönetimlerin de böyle durumlarda görmezden gelmesi mümkün değil(S11;158)”.

“Yönetim, idari ve staff olarak asla böyle bir durum yaşamadık, tavrımız ve duruşumuz bellidir(S13;170)”.

“Olumsuz bir durum var ise kesinlikle göz ardı edilmez. Yanlış bir olay yaşarsan saha dışında takımın en iyi oyuncusu da olsan yönetimin tavrı o oyuncunun takımdan uzaklaştırması konusunda karar verir(S14;175)”.

TABLO 4.26 : Doping – Şike – Rüşvet Gibi Etik Dışı Olaylardan Etkilenme İlkesine Ait Bulgular

KARAR VERME SÜRECİNDE <u>DOPİNG- ŞİKE - RÜŞVET GİBİ ETİK DİŞİ</u>			
OLAYLARDAN ETKİLENME			
TEMALAR	GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN KODLAR	KATILIMCI ANTRENÖR	KATILIMCI SPORCU
Bilinçli Yönetim	Eğitilmiş Yöneticiler – Kesin Tavrı	A1	
	Yerel Yönetim Ciddiyeti – Devlet İle İlişkili Kurum Olma Özelliği- Eğitim Kurumu	A2,A8,A12,A16	S2
	Katı Kurallar ve Sıkı Takip – Cezai Yaptırım	A4,A5,A6,A7,A9,A12,A13,A14,A15,A16	S1,S3,S4,S5,S6,S7,S8,S9,S10,S11,S12,S13,S14,S15S16
Branş Özelliği	Henüz Kirlenmemiş Branş Olma Özelliği	A3, A5	S5,S8,S9,S12,S16
Hoşgörü	Her Türü Olayda Tekrarlanmayan Hatalarda Hoşgörülü Tavrı	A10,A11	

Tabloda görüldüğü üzere çalışmanın sonucunda Doping – şike – rüşvet gibi etik dışı olaylardan etkilenme boyutunda, bilinçli yönetim, branş özelliği ve hoşgörü temaları vurgulanmıştır. Antrenör ve sporcuların ortak bulunduğu kod ise; katı kurallar ve sıkı takip – cezai yaptırım olması görüşüdür.

Katı kurallar ve sıkı takip – cezai yaptırım ile ilgili;

Antrenör görüşleri;

“Çok katıdır yönetimimiz bu konuda. Kesinlikle tavırları nettir. En ufak bir eğilim sezerek gereğini yaparız. Kulüple, sporcular ile ve çalışanlarıyla alakalı biri bir dedikodu yaparsa yer yerinden oynar. Çok ciddi tepki olur. Çok mide bulandırıcı bir durum, doping zaten olmaz mümkün değil çünkü; bizim kondisyoner de masör de yediği yemeğe kadar takip ediyor tüm oyuncularını. İkinci lig içinde sürekli doping kontrolü var. Onun dışında böyle bir hamle yapmaları mümkün değil. Affedilecek konular içinde değil. 9 yaşından beri basketbolun içindeyim hiç rüşvet gibi bir durum yaşamadım. Basketbolda gerçekten mümkün değil. Çok çabuk anlaşılır(A4;26)”.

“Şu ana kadar hiç böyle durumlar yaşamadım. Bizim kulüpte olmaz böyle olaylar. Yaşadığımız örnekler var Türkiye kupasında. Biz garantilemiştik finallere yükselmeyi ve son maçımızda yenilsek ezeli rakibimiz çıkamayacaktı. Ama çıktık maçımızı yaptık rakibimizde finalde karşımıza çıktı. Asla bu tip durumlara izin verilmez(A5;33)”.

“Kesinlikle böyle durumların affi yoktur bizde. Tamamen karşısında durduğumuz bir konu. Asla böyle olaylar yaşanmaz(A6;39)”.

“Asla bu tip olaylar bizde yaşanmaz. Zaten küçük bir kasaba takımımız. Bizde kulübümüzde herşey çok nettir(A7;44)”.

“Dopingden dolayı sezon başında çok önemli bir oyuncumuzu kadro dışı bıraktık. Ve bir daha da kendisi ile anlaşılmadı. Dolayısı ile bu tür olaylar bizim için çok önemli sınır noktalarıdır. Ama kendi bilinci dışında aldığı bazı ilaçlarda ki bazı maddeler doping etkisi yaratabiliyor. Bu sağlık ekibinin gözünden kaçmış olabiliyor. Bu kasıtlı yapılan bir iş değilse tolerans uygulanabiliyor. Ama sporcu bilinçli bir şekilde performans artırıcı bir ilaç kullanıyorsa veya bu çeşit ilaçlar uyuşturucular kullanıyorsa bunlar kırmızı çizgi. Mümkün değil destekleyici kararlar alınması. Yöneticilerimiz parasal anlamda doymuş insanlar ve böyle etik dışı bir olayın içine asla girmezler. Sanırım en büyük artımızda çok uzun zamandır aynı yöneticiler ile çalışıyor olmamız(A9;58)”.

“Bizde hiç böyle bir durum yaşanmadı. Böyle bir oyuncuyu zaten destekleyemeyiz. 6 bin tane lise çağında öğrencimiz var. Seyircimiz lise öğrencilerimiz. Sonuçta biz burada çok ciddi bir kurumu taşıyoruz, temsil ediyoruz. Öğrencilere çok ciddi kötü örnek bizim camiamızda barınamaz. Yönetimimiz böyle bir durumu asla destekleyici kararlar almaz. İddia gelirsek daha çok yeni. Para kazanmak her kurum için amaç. Zaten işin içindeki insanların bunu oynaması yasak, bu işi yaparak para kazanıyorsunuz bir de bu iş üzerinden kumar oynayarak para kazanılmasını ben çok etik bulmuyorum. Ben bir çok camianın bu işin içine girmediği halde etkileneceğini düşünüyorum. Böyle bir işin içinde adımızın bile duyulması bizim camiamızı yaralar(A12;75)”.

“Yönetim asla böyle bir şeye izin vermez. At sahibine göre kişner. Benim duruşumu da bildikleri için kesinlikle yaklaşamazlar. Ne şike ne maç satma asla olmaz. Kesin tavırları vardır(A13;85)”.

“Bu tip durumlar kesinlikle bizim yönetimimizin kesin tavırlı olduğu durumlardır. Direkt bilerek kullanılan ilaçlar var ise cezası ağır olarak döner. Bilinmeden kullanılan ilaçlar var ise bunun affı vardır. Tekrarlanmama kaydı ile. Maç satma gibi bir şey yönetimimiz tarafından bize hiç iletilmedi(A14;89-90)”.

“Bizim yönetimimizde hiç böyle olaylar yaşanmaz. Tavırları bellidir. İddia çok önemli bir gelir kaynağı bence. Tabiki konuşmalardan dolayı TBF etkilenecektir, yıpranacaktır. Ama kulüplerin iddiadan gelecek paralara ihtiyacı var(A15;95)”.

“Böyle durumlar bizde asla yaşanmaz. Yöneticilerimizden, menajerlerimize kimse böyle bir durumun içerisinde yer almaz. Zaten basketbola rüşvet gibi olumsuz detaylar girmedi. Sadece bizde değil hiç bir takımda duymadım(A16;100)”.

Sporcu görüşleri;

“Tavır gerektirecek bir olay bile yaşamadık. Birazda oyuncunun sınırları belirlemesi ile ilgilidir bence. Oyuncu isterse yapar ve bunu hiç kimse anlamaz. Ve bana göre çok ters bir durumdur bu. Böyle oyuncu ile ben de bir daha asla aynı takımda yer almak istemem. Bizim kulüpte böyle bir durum yaşanmadı(S1;106)”.

“Bizde para sorunu olmadığı için o durumlara düşmeye gerek kalmaz. Onu parası olmayan kulüpler belki düşünebilir. Bizde kesinlikle şike- rüşvet gibi olaylara girilmez(S3;117)”.

“Asla ihtiyaç duyulmaz. Zaten maddi açıdan böyle bir şeye ihtiyacı olmayan bir kulüp. Bizim kulübümüzde kesinlikle olamaz, kimse desteklemez(S4;123)”.

“Şimdi iddia henüz girmediği için bir şey diyemeyeceğim. Ama yönetimimizin böyle bir işin organizasyonun içine gireceğini zannetmiyorum. Şahsi bir hareket olabilir ama takımın içinde olacağı bir durumu hiç zannetmiyorum. Burada bir organizasyon yapacaksan 15- 20 kişilik organizasyon yapman lazım buda zor bir durumdur(S5;128)”.

“Böyle bir olaya bu kulüpte denk gelmedim. Yaşamadım. Ama hiçbir camiada da duymadım basketbolda. Zaten hep söylediğimiz gibi yöneticilerimizin bir duruşu var. Biz belki küme düşeriz ve işimizden oluruz. Ama böyle bir durum yaşamayız. Yöneticilerimizin duruşu bellidir(S6;132)”.

“Kontrol edemezler ki sporcunun kendi inisiyatifindedir. Oyuncuda bilir cezalarını. Yönetimimiz bu tip şeyleri destekleyici tavır sergilemez. Biz parasal anlamdaki teşvik, şike gibi şeyleri hiç yaşamadık(S7;137)”.

“Kesinlikle tavırları bellidir. Sadece bizim kulüpte değil basketbolda hiçbir kulüpte görmedim bu tip durumları(S8;141)”.

“Bizim kulübümüzün tavrı kesindir. Kulüp ile ilişkiniz kesilir. Böyle olaylar desteklenmez, destekleyici kararlar alınmaz. Doping, şike parasal ilişkiler bizim liglerimizde yaşanmadı, görmedik ve duymadık(S9;148)”.

“Bizim kulübümüz bu konularda çok düzgün. Hiç bir zaman böyle şeyleri teşvik edici bir hareket olacağını düşünmüyorum. İddia girdiğinde biraz tatsızlaşabilir ligimiz bekleyip göreceğiz(S10;153)”.

“Bu tarz durumlar bizim yönetimimizde yaşanmaz. Üst düzey sporda olamaması gereken durumlardır. İddia sporun içinde var. 17 yıllık spor yaşantım içerisinde şike ve parasal durumları basketbolda hiç yaşamadım. 2 yıldır bu kulüpte benim yönetimimizde hiç böyle durumlar ile karşılaşmadım(S11;158)”.

“Bizde asla böyle bir durum olamaz. Bizim içimizde misyonumuz dışında davranış sergileyen kimse barınmaz. Bu güne kadar böyle bir durum yaşamadık bundan sonrada yaşayacağımızı hiç sanmıyorum. Yaşanırsa en ağır ceza neyse o uygulanır. Doping ve şike gibi durumları hiç görmedim. Basketbol hakikaten daha elit bir grubun ilgilendiği bir spor branşı. Böyle bir durumun olabileceğini ben düşünmüyorum. 16 yıldır oynuyorum böyle bir duruma hiçbir kulüpte tanık olmadım(S12;164)”.

“Bizim yönetimimiz bu tür olaylara sıcak bakmaz. Rüşvet ve şike gibi durumlarla hiç karşılaşmadım(S13;170)”.

“Bu konularda çok hassas bir yönetimimiz var. Bu tip etik dışı davranışlar bizim yönetimimiz tarafından kesinlikle red edilir, onaylanmaz. Yönetimimiz de böyle organizasyonların içinde hiçbir zaman yer almaz. Doping-şike hiç duymadım. Hiç böyle bir durum yaşamadım. Ve bu kulübün en eski oyuncularındanım. Böyle bir durum olsa en önce ben duyardım(S14;175)”.

“Bizde asla bu tür etik dışı olaylar desteklenmez. Basketbol hala temiz. Eğitim seviyesi çok yüksek olduğu için belki. Ama eğitim seviyesi de giderek düşüyor. Zaman ne gösterecek göreceğiz(S15;179)”.

“Bizde bu tip durumları kabul edecek yönetim yok. Doping. Şike gibi durumlar bizde asla yaşanmaz. Ben basketbolda hiç bir kulüpte görmedim(S16;187)”.

4.2.TARTIŞMA

4.2.1. Etik İlkelere Ait Tartışma



Şekil 4.1: Eşitlik İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.1. Eşitlik

Görüşmeler sonucu 2008-2009 Beko Basketbol Erkek Liginde yer alan takımların takım kaptanı ve antrenörlerinden alınan bilgiler sonucunda yönetimcilerinin karar verirken **eşitlik** ilkesine bağlılığı ile ilgili önemle vurgulanan; eğitim seviyesi, kontratlara bağlı eşitsizlik, kulübe bağlılık, kararlarda duygusallık, siyasetin etkisi, çalışanlar arası eşitlik, branşlar arası eşitsizlik, devlete bağımlılık, yabancı ayrıcalığından kaynaklanan eşitsizlik görüşleri olmuştur.

Görüşme sonuçları değerlendirildiğinde eşitlik kavramının her yönetim için kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Eşitliğin ligde yer alan takımlar arasında farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlarda farklılık yaratan en önemli unsurun; müessese takımları, belediye takımları, sponsor takımları, devlet kurumu takımları ve eğitim kurumları takımlarının yönetimlerinin birbirlerinden çok farklı olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin eşitlik ilkesine bakış açısı diğer yöneticilere oranla farklı olduğu görüşme yapılan kişiler tarafından

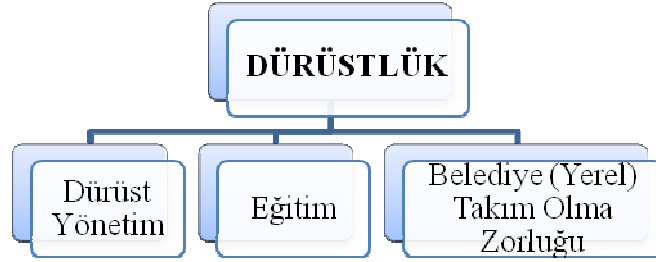
vurgulanmıştır. Bu eğitim alanının kesinlikle spor ile ilgili olması gerekmediği düşünülmektedir. Çoğu kulüp başkanının yaptıkları ikinci işin kulüp başkanlığı olduğu, özünde hepsinin ilk işinin şirketleri, belediyeleri, eğitim kurumlarını veya devleti yöneten ve alanlarında eğitim almış yeterli kişiler olduğu söylenmiştir.

Bulgulardan yola çıkarak kontratlara bağlı eşitlik teması altında; rollere göre farklılıklar olduğu vurgulanmıştır. Takımdaki oyuncuların takım için ifade ettikleri değerın takımındaki dengeler açısından önemli bir kriter olduğu savunulmuştur.

Kulübe bağlılık teması altında; hizmetlerin sunumunda eşitlik olduğu ortaya çıkmıştır. Takımdaki her oyuncuya yönetim açısından aynı hizmetler sunulduğu vurgulanmıştır(konaklama, araba, bilgisayar vb).

Branşlar arası eşitsizlik teması altında; lokomotif branşların ayrıcalığı kodu ortaya çıkmıştır. Birden fazla branşı olan kulüplerde lokomotif olan branşın öncelikli olduğu ve kulüp hizmetlerinden öncelikli yararlandığı vurgulanmıştır. Bu anlamda eşitlikten bahsetmenin ve yabancı ayrıcalığı teması altında; yabancılara karşı tolerans fazlalığı farklı ülkelerden geldikleri için sunulan hizmetlerin farklılığı üzerinde durulmuş, Türkler ile yabancı uyruklu oyuncuların eşitliğinden söz etmenin zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karademir, Deveceoğlu ve Özmaden'in (2010) yapmış oldukları “Sektör Kavramları İçerisinde Bulunan Spor Sponsorluğuna Bir Bakış” adlı çalışmalarında spor branşlarına ayrılan sponsorluk giderlerinde en yüksek oranı %59,6 ile futbol branşının ikinci sırada ise %11 ile basketbol branşının alması bu araştırmada öncelikli lokomotif branş olarak gösterilen futbolun finansal kaynak aktırımı konusunda eşitlik ilkesine ters düştüğünü desteklemektedir.



Şekil4.2: Dürüstlük İlkesine İlişkin Temalar

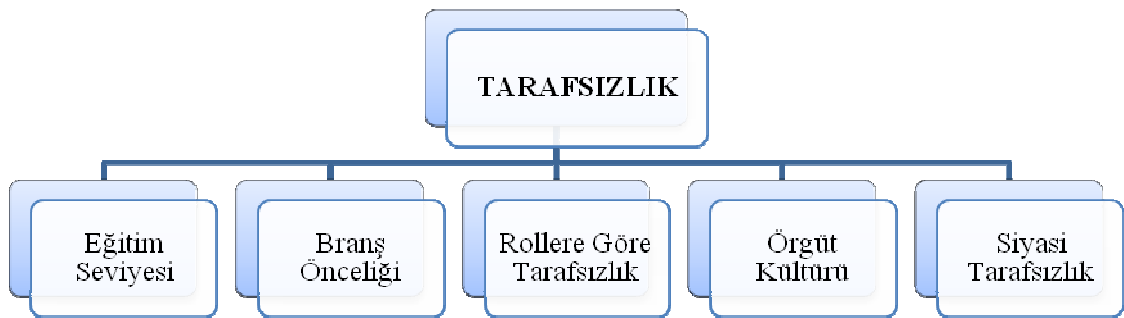
4.2.1.2. Dürüstlük

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre **dürüstlük boyutunda**; dürüst yönetim, eğitim, belediye takımı (Yerel yönetim zorluğu) temaları vurgulanmıştır. Görüşmeciler tarafından yöneticilerin eğitim seviyesi üzerinde eşitlik ilkesinde de olduğu gibi tekrar durulmuştur. Diğer bir tekrarlanan vurgu ise liglerdeki takımların farklı konumlarından ortaya çıkan zorluklardır(müessese takımı, devlet kurumu takımı, belediye takımı vb).

Diğer branşlara göre çok kalabalık bir sporcu kitlesinin yer almadığı bir branş olması, her takımdaki sporcuların birbiri ile iletişim halinde olması, bir sonraki sezon takım arkadaşı olabilmeleri gibi yakınlık derecelerinden dolayı yönetimler sporculara karşı dürüst yönetim sergilemek zorunda kalabilir. Bir sonraki sezon takıma gelecek kişileri kötü etkilememek, camiada yer edinmek adına bu tutumu sergiledikleri düşünülebilir.

Küçükkaraduman (2006) ilköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi üzerine yaptığı çalışmasında; yöneticilerin işlerini yaparken dürüstlük ilkesine bağlı olduklarını, Pehlivan (2002); okul yöneticilerinin etik ilkeler çerçevesinde davranış ortaya koyduklarını çalışmasında dürüstlük boyutunu göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında; Rendtorff (2009) iş etiği üzerine yapmış olduğu çalışmasında etik ilkelerden biri olan dürüstlük boyutunun anlamlılık düzeyinin

yüksek olduğu, Perkins (2002) etik araştırmalar içerisindeki evrensel prensipler için uluslar arası yasalar ve düzenlemeler adlı çalışmasında uluslar arası insan hakları evrensel bildirgesi içerisindeki etik prensiplerden dürüstlüğün önemli bir boyut olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçların dürüstlük ilkesi için çalışmamız ile paralellik gösterdiği görülmektedir.



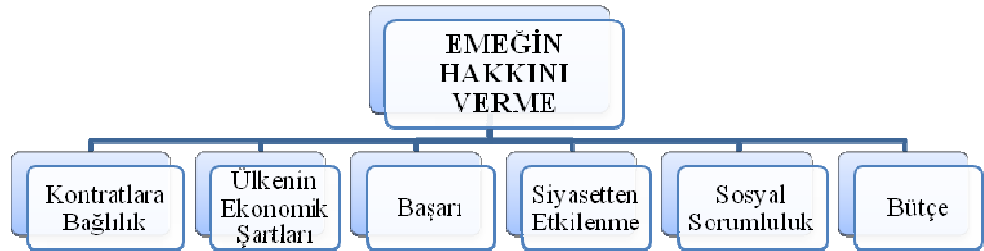
Şekil 4.3 : Tarafsızlık İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.3. Tarafsızlık

Araştırmanın **tarafsızlık boyutunda** ortaya çıkan sonuçlar, eğitim seviyesi, siyasi tarafsızlık, örgüt kültürü, rollere göre tarafsızlık, branş önceliği temalarıdır. Yöneticilerin eğitim seviyesi bir kez daha katılımcılar tarafından üzerinde durulan tema olarak ortaya çıkmıştır. Öncü branş olma özelliği ve rollere göre yaklaşım bir kez daha tekrarlanan temalardır.

Siyasi tarafsızlık teması altında; spora siyaseti karıştırmayan yönetimler ile çalışıldığı vurgulanmıştır. Siyasetten etkilenme düzeyinin sadece seçimler zamanı belediye takımlarında maddi anlamda gözlemlendiği, ödemelerin gecikme gösterdiği ortaya çıkmıştır. Takımın başındaki insanların siyasi görüşlerinin takım oluşturma sürecine ve lig periyoduna karıştırılmadığı üzerinde durulmuştur.

Dolaşır (2005) yapmış olduğu antrenörlerin mesleki ilkelere uyma düzeyleri ile ilgili çalışmada takımdaki ahengi bozmamak için tarafsızlık ilkesine bağlı kalmaları gerektiğini, Arslan (2010) denetim mesleğinde etik prensipler ile ilgili çalışmasında denetim mesleğinde etik kurallar içerisinde yer alan tarafsızlık ilkesinin önemli bir boyut olduğu sonucuna ulaşmış ve bu sonuçlar araştırmada vurgulanan tarafsızlık ilkesinin önemi ile paralellik göstermektedir.



Şekil 4.4 : Emegın Hakkını Verme İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.4. Emegın Hakkını Verme

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre **emeğın hakkını verme boyutunda**, sosyal sorumluluk, bütçe, kontratlar bağıllık, ülkenin ekonomik şartları, siyasetten etkilenme, başarı temaları ortaya çıkmıştır. Kontratlar bağıllık boyutu eşitlik boyutundan sonra bir kez daha vurgulanmıştır.

Kontrata bağıllık teması altında; kontratta yazan emegın hakkıdır ve sözünde durulur kodu ortaya çıkmıştır. Kontratlar da yazan ve rollere göre herkesin imzaladığı farklı rakamların kişilerin emegının hakkı olarak düşünöldüğü ortaya çıkmıştır. Diğer ölkeler ile karşılaştırıldığında gerçekçi rakamlar olmadığı ve ligdeki takımlar arasında bile farklılıkların çok açık aralar olduğu vurgulanmıştır.

Oyuncu bazında bakılacak olur ise; NBA (Profesyonel Basketbol Ligi) de oynayan bir Türk oyuncunun yıllık 11 milyon euro'ya, Eurolig takımlarından Barcelona ile anlaşma yapan ve Avrupa liglerinin en büyük anlaşması olarak gösterilen bir oyuncunun 2 yıl için 5.6 milyon euro'ya, TBF liginde Eurolig' de oynayan Fenerbahçe takımındaki milli oyunculardan birinin 1.2 milyon euro'ya, ülkemizde yabancı kategorisinde oynayan bir oyuncunun yıllık 2.0 milyon euro'ya, Beko liginde alt sıralarda yer alan bir Anadolu takımında takım kaptanının sadece 250 milyon Türk lirasına imza atmış olması çalışmamızda ortaya çıkan ülkeler arası liglerdeki farklılıkların bir göstergesi olarak gösterilebilir(<http://nbatr.com>, <http://haber.gazetevatan.com>).

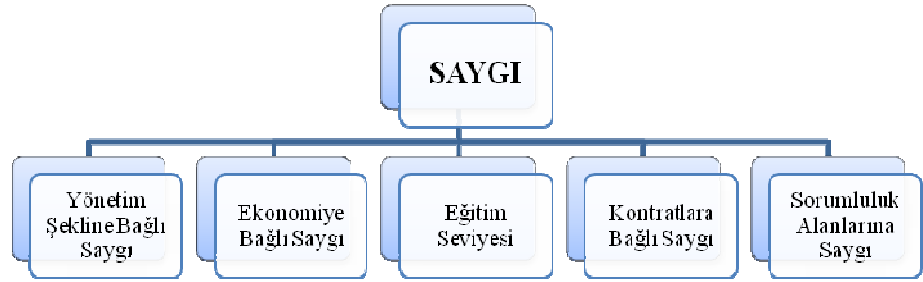


Şekil 4.5 : Sevgi İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.5. Sevgi

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre **sevgi boyutunda** sevgi paylaşımı, ast- üst ilişkileri, profesyonellik ve bağlılık kodu vurgulanmıştır.

İnsanın kendisini ve başkalarını sevmesi anlamına gelen ve yöneticilerin çevresindekileri sevmekle birlikte işinide sevmesinin önemi içerisinde; Sevgi paylaşımı teması altında; koşulsuz sevgi – ikili ilişkileri iyi olan yöneticiler, duygusal kararların alımı ve sempatik kişilere toleranslı yaklaşım kodları ortaya çıkmıştır. Profesyonellik teması altında duygusallıktan çok profesyonellik içerisinde alınan kararlar kodu vurgulanmıştır.



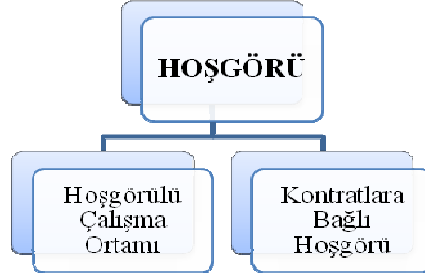
Şekil 4.6 : Saygı İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.6. Saygı

Araştırma bulguları sonucunda **saygı boyutunda**; sorumluluk alanlarına saygı, ekonomiye bağlı saygı, yönetim şekline bağlı saygı, konratlara bağlı saygı, eğitim seviyesi temaları ortaya çıkmıştır.

Sorumluluk alanlarına saygı teması altında; her bölümün aldığı karara saygı ve saygı sınırlarının aşımının kararları etkilemesi – ceza uygulaması kodu üzerinde durulmuştur. Bölümlere alınan kişilerin işleri ile ilgili verdikleri kararlara saygı duyulduğu, saygısız davranışların ceza ile değerlendirildiği ve diğer sezon anlaşmalarını etkilediği vurgulanmıştır.

Pehlivan'nın (2002) yapmış olduğu çalışmasında okul yöneticilerinin etik ilkeler çerçevesinde davranış sergilediklerini ve saygı boyutunun önemini göz önünde bulundurdıkları, Holme'un (2008), İş Etiği ile ilgili çalışmasında; kar amacı gütmeyen sektörler açısından kar ve yapım çalışmalarında etik değerlerden saygının üst düzey yöneticiler için stratejik öneme sahip olduğu, Duffy ve Passmore' un (2010) Antrenörde Etik adlı çalışmalarında ve Alabama'nın (2010) spor yoluyla kişilik gelişimi adlı yayınında saygı ilkesinin önemli bir boyut olduğunu vurgulamış ve araştırma sonuçlarında çıkan saygının önemli bir ilke olduğu ile paralellik olduğu görülmektedir.



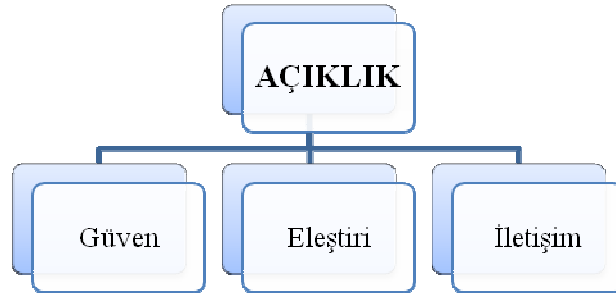
Şekil 4.7 : Hoşgörü İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.7. Hoşgörü

Araştırma bulguları sonucunda **hoşgörü boyutunda**, hoşgörülü çalışma ortamı ve kontratlara bağlı hoşgörü temaları ortaya çıkmıştır.

Hoşgörülü çalışma teması altında; tekrarlanmaması kaydı ile cezalarda hoşgörü ve kişilerin rollerine - başarıya göre hoşgörü kodları üzerinde durulmuştur. Hataların telafisinin olduğu fakat tekrarlandığı takdirde hoşgörünün ortadan kalktığı vurgulanmıştır. Rollere göre karar uygulanması bir kez daha ortaya çıkmıştır. Kişilerin takım içerisindeki rollerine göre, takım başarısına katkısı karşılığında hoşgörü sisteminin farklı uygulandığı görüşü ortaya çıkmıştır.

Küçükkaraduman (2006) ilköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada; yöneticilerin işlerini yaparken, Pehlivan (2002) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin davranışlarında ve Alabama'nın (2010) spor yoluyla kişilik gelişimi adlı yayınında hoşgörü boyutunu önemli bir ilke olarak ifade etmişlerdir.



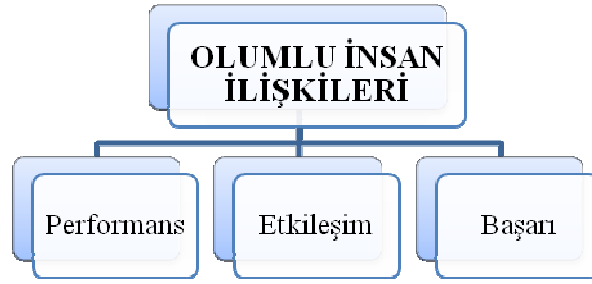
Şekil 4.8 : Açıklık İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.8. Açıklık

Araştırma bulguları sonucunda **açıklık boyutunda**, iletişim, eleştiri ve güven temaları ortaya çıkmıştır.

İletişim teması altında; hiyerarşik yapı içerisinde karşılıklı iletişimin sağlanması kodu vurgulanmıştır. Her kişinin ve bölümün hiyerarşik sıralama içerisinde iletişime açık olduğu görüşü üzerinde durulmuştur. Sporcular kendilerinden sorumlu olan takım menajerine her istedikleri zaman ulaşabildiklerini ve sorunlarını anlatabildiklerini vurgularken söylediklerinin bir üst makama iletilmediğini de eklemişlerdir.

Holme (2008), İş Etiği ile ilgili yaptığı çalışmada; kar amacı gütmeyen sektörler açısından kar ve yapım çalışmalarında etik değerlerden açıklık ve iletişimin üst düzey yöneticiler için stratejik öneme sahip olduğunu ve Alabama'nın (2010) spor yoluyla kişilik gelişimi adlı yayınında da açıklık ilkesinin iletişim üzerindeki önemi vurgulanmıştır.



Şekil 4.9 : Olumlu İnsan İlişkileri İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.9. Olumlu İnsan İlişkileri

Araştırma bulguları sonucunda **olumlu insan ilişkileri boyutunda;** başarı, etkileşim ve performans temaları ortaya çıkmıştır.

Başarı teması altında; olumlu ilişkilerin başarıyı tetiklemesi - takıma yansımalarının olumlu olması kodu üzerinde durulmuştur. Olumlu ilişkilerin takımın başarısı için önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Etkileşim teması altında; olumlu iletişimin kararlarda etkili olması ve takımda yer almada iletişimin etkili olması kodu vurgulanmıştır. Takımdaki kişiler ile iyi geçinmenin bir sonraki sezon anlaşmalarını etkileyeceği ve takımdaki devamlılığı sağlamak açısından önem taşıdığı ortaya çıkmıştır ve Duffy ve Passmore' un (2010) antrenörlerde etik adlı çalışmalarında antrenörlerin yöneticiler ve diğer çalışanlar ile iyi iletişim kurabilmesinin başarı için önemli bir boyut olduğu sonucuna ulaşması bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

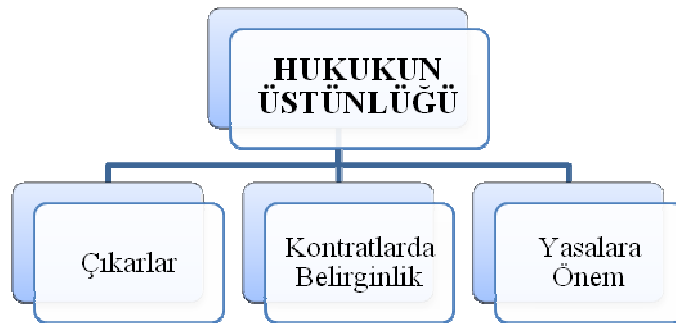


Şekil 4.10 : İşbirliği İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.10. İşbirliği

Araştırma bulguları sonucunda **işbirliği boyutunda** kararlara katılım teması ortaya çıkmıştır.

Kararlara katılım teması altında; hiyerarşik yapıda işbirliği ve kararlara katılım kodu vurgulanmıştır. Herkesin sorumluluk alanı içerisinde söz sahibi olduğu, bir üst kademedeki ile iletişime girebildiği ortaya çıkmıştır ve bu sonuç Duffy ve Passmore' un (2010) antrenörlerde etik adlı çalışmalarında işbirliği ilkesinin önemli bir boyut olduğu sonucu ile paralelik göstermektedir.



Şekil 4.11 : Hukukun Üstünlüğü İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.11. Hukukun Üstünlüğü

Araştırma bulguları sonucunda **hukukun üstünlüğü boyutunda** yasalara önem, kontratlarda belirginlik ve çıkarlar temaları ortaya çıkmıştır.

Yasalara önem teması altında; yasa dışı olaylara sert tavır ve hukukun üstünlüğüne saygı kodu vurgulanmıştır. Katılımcılar tarafından yasa dışı olayların desteklenmesi ve görmezden gelinmesi söz konusu bile değildir yorumu yapılmıştır. Kurum imajını zedeleyecek hiçbir olaya yönetim destek vermez görüşünü desteklemiştir. Kontratlar da belirginlik teması altında; yasa dışı olayların cezasının yazılı belgelerde belli olması kodu vurgulanmıştır. Sözleşme imzalanırken aynı anda ceza sözleşmesinin de imzalandığı ve herhangi bir yasa dışı olayda kulüp ile ilişkinizin kesileceği maddesinin imzalandığını belirtmişlerdir.

Basketbol lig tarihinde yaşanan en önemli hukuk dışı olay olarak gösterilen Galatasaray spor kulübünün aldığı cezalar ile gündeme gelen kaçak oyuncu oynatılması karşılığında verilen cezalar hukuk üstünlüğünün en güzel örneklerinden biri olarak gösterilebilir.

“Galatasaray Cafe Crown sporcusu Cemal Nalga'nın cezalı olduğu dönemde, diğer bir sporcunun forması ve ismi altında oynatılması ve müsabaka tutanaklarında bu şekilde yanıltıcı olarak tanzim edilerek TBF'ye ibraz edilmesi neticesi, ortaya çıkan, "Sportmenliğe aykırı davranışlarda bulunarak, gerçeği yansıtmayan evrakla Federasyonu yanıltarak Basketbol sporuna ve lige zarar vermek, ceza süresini beklememek, Disiplin Kurulu Kararlarını yerine getirmemek" fiilleri açısından ilgililerin Disiplin Kurulu'na sevkleri neticesinde; Galatasaray Cafe Crown Şube Sorumlusu Yiğit Şardan'ın, Genel Menajer Ali Türsan'ın, Takım Menajeri Mert Uyguç'un, Antrenör Okan Çevik'in, Yardımcı Antrenör Cengiz Karadağ'ın, Teknik Danışman Koray Mincinozlu'nun, Sporcular Cemal Nalga ve Tufan Ersöz'ün Disiplin Yönergesi 39, 40/a ve 42. Maddeleri çerçevesinde haklarındaki soruşturma ve değerlendirme sonuçlanıp nihai karar verilinceye kadar idari tedbirli olarak müsabakalara katılmalarının ve TBF nezdinde kulüple ilişkili görev yapmalarının yasaklanmasına oy birliği ile karar verilmiştir(<http://www.hurriyet.com.tr>)

Basketbol Federasyonu cezalı oyuncuyu farklı isimle oynatan Galatasaray Cafe Crown hakkında verilen nihai kararı açıkladı. Galatasaray'a ağır ceza geldi. Federasyon Galatasaraylı yönetici, teknik kadro ve iki oyuncuya ceza yağdırmıştır.

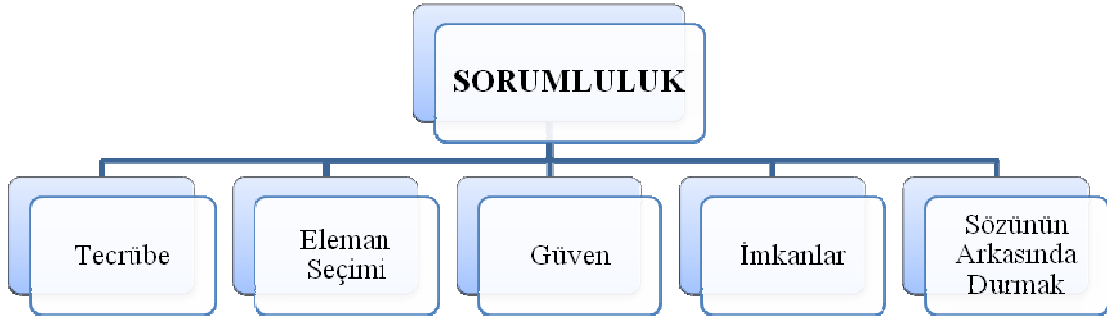
Basketbol Federasyonu, Cemal Nalga'yı cezalı olmasına rağmen bir başka isimle oynatan Galatasaray Cafe Crown takımına ağır ceza vermekle birlikte, ligden küme düşürme gibi bir yola gitmedi. Cemal Nalga 2 yıl basketboldan men ve 10 bin lira para cezasına çarptırıldı. Nalga'nın ismi altında oynadığı diğer GS oyuncusu Tufan Ersöz'e 4 ay hak mahrumiyeti ve 5 bin TL para cezası verilmiştir.

Ancak en büyük ceza Galatasaray Cafe Crown'a geldi. GS Cafe Crown basketbol takımı, Beko basketbol Ligi'nde yaptığı ilk 5 maç ile Teknosa Türkiye Kupası'nda yaptığı maçlarda hükmen 20-0'lık skorlarla yenik sayıldı. Böylece, Galatasaray, galip geldiği olaylı Fenerbahçe Ülker maçında da hükmen yenik sayıldı. Bu durumda, GS Cafe Crown'un Beko Basketbol Ligi'ndeki puanı eksi 4'e geriledi. Galatasaray erkek basketbol takımına verilen ceza bununla da kalmadı. Ayrıca 4 maç seyircisiz oynama ve 40 bin TL para cezasına çarptırıldı.

Galatasaray basketbol takımına ikinci ceza sağanağı ise idareci ve teknik kadroya geldi. İstifa eden GS kulübü başkan yardımcısı Yiğit Şardan 6 ay hak mahrumiyeti ve 10 bin TL ceza, antrenör Okan Çevik 3 yıl men ve 10 bin TL ceza, genel menacer Ali Türsan 6 ay men ve 5 bin TL ceza, menacer Mert Uyguç 2 yıl men ve 10 bin TL para cezası, yardımcı antrenör Cengiz Karadağ 1 yıl men ve 5 bin TL ceza, teknik danışman Koray Mincinozlu ise 2 yıl hak mahrumiyeti ve 5 bin TL para cezası aldı. Fenerbahçe Ülker oyuncusu Kinsey de 2 maç men ve 3 bin TL ceza aldı(<http://www.londravizyon.com>)”.

Galatasaray spor kulübü bu cezalar açıklanmadan önce olayda ismi geçen idareci ve antrenör kadrosundaki kişiler ile yollarını ayırarak tavrını ortaya koymuştur. Bu örnek ile araştırma sonucu ortaya çıkan hukukun üstünlüğü ilkesi birbirini desteklemektedir. Buna ek olarak Rendroff (2009), ACHA etik komitesi (2010), Duffy ve Pasmore(2010) ve Carlsson ve Lindfelt (2010) yapmış

oldukları çalışmalar da hukukun üstünlüğünü boyutunun önemini ifade etmişlerdir.



Şekil 4.12 : Sorumluluk İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.12. Sorumluluk

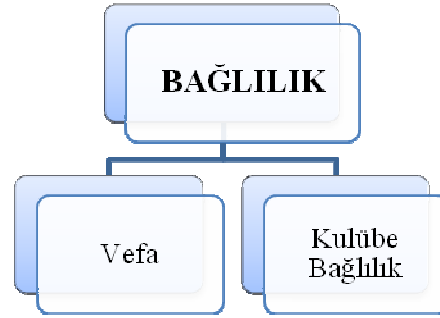
Araştırma bulguları sonucunda **sorumluluk boyutunda**, sözünün arkasında durmak, imkanlar, güven, eleman seçimi ve tecrübe temaları ortaya çıkmıştır.

Sözünün arkasında durmak teması altında; söylediğini yapan yönetim kodu vurgulanmıştır. Az veya çok olduğu tartışılır ama bize ne söylediye onu yapan bir yönetim ile çalışıyoruz görüşünü belirtmişlerdir. Bununda takımda huzurlu çalışma ortamı yaratma açısından önemli bir unsur olduğu dile getirilmiştir.

İmkanlar teması altında, imkansızlıkların sorumluluk alanını olumsuz etkilemesi kodu vurgulanmıştır. Yönetimlerden kaynaklanmayan sorunların yönetimlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırdığı belirtilmiştir. Belediye takımlarının seçim senesinde yaşadığı zorluklar örnek gösterilmiştir.

Arslan (2010) etik prensipler, ACHA etik komisyonu (2010) etik prensipler ve politikaların genel durumu, Perkins (2002) etik araştırmalar içerisindeki evrensel prensipler için uluslar arası yasalar ve düzenlemeler adlı

çalışmasında uluslar arası insan hakları evrensel bildirgesi içerisindeki etik prensiplerden; Küçükkaraduman (2006), Pehlivan (2002), Holme (2008)' un çalışmalarında olduğu gibi sorumluluk ilkesinin önemini vurgulayarak çalışmamız ile paralellik gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.



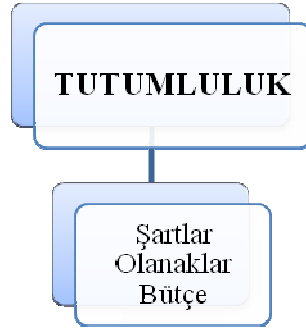
Şekil 4.13 : Bağlılık İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.13. Bağlılık

Araştırma sonucunda **bağlılık boyutunda**; kulübe bağlılık ve vefa temaları ortaya çıkmıştır.

Vefa teması altında; basketbol oyunculuğu veya antrenörlüğü bitenlerin farklı statülerde kulüplerde yer alması ve başarılı olanlara vefa uygulanması kodları vurgulanmıştır. Basketbol oyunculuğu biten kişilerin kulüplerde yer alması Beko Basketbol liginde çok görülen bir durumdur. 2008-2009 sezonunda yardımcı antrenörlük ve menajerlik yapan kişilerin çoğu eski basketbol oyuncularıdır(Efes Pilsen, Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray, Antalya Büyükşehir Belediyesi, Banvit, Telekom, Oyak Reno)(2008-2009 Beko Basketbol Lig Rehberi). Katılımcı görüşleri görev verilen kişilerin sadece eski antrenör ve sporcu oldukları için değil yeterlilikleri doğrultusunda görevlendirilmeleri görüşünü savunmaktadırlar.

Vefa boyutunda Beko basketbol ligi takımlarında eski sporcu olup da kulüp aidiyeti devam eden kişileri her kulüpte görebiliriz. Antalya Büyükşehir Belediyesi menajeri eski takım oyuncusudur(Mustafa Kemal Bitim). Efes Pilsen menejeri, yardımcı antrenörü ve alt yapı antrenörü takımın eski oyuncularındır(Ufuk Sarıca, Alper Yılmaz, Tamer Oyuç). Tofaş spor kulübünün başkanı, idari menajeri ve A takım antrenörü eski ouyuncularındır(Efe Aydan, Çoşkun Teziç, Nihat İziç). Fenerbahçe spor kulübünün menajeri ve alt yapı antrenörleri eski oyuncularındır(Cenk Renda, Serdar Apaydın). Banvit spor kulübünün idari menajeri ve A takım antrenörü takımın eski oyuncularındır(Turgay Çataloluk, Orhun Ene). Beşiktaşın antrenörü Beşiktaş spor kulübünün eski oyuncusudur(Burak Bıyıktay). Karşıyaka spor kulübünün genel menajeri takımın eski oyuncusudur(Nihat Mala).



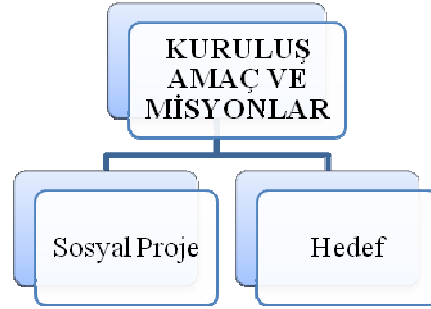
Şekil 4.14 : Tutumluluk İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.14. Tutumluluk

Araştırma sonuçları doğrultusunda **tutumluluk boyutunda**; şartlar – olanaklar – bütçe teması ortaya çıkmıştır.

Şartlar – olanaklar – bütçe teması altında; iyi şartlar altında spor yapma olanağı sağlama ve gerçek bütçeler ile hareket edilmesi kodları vurgulanmıştır. Diğer branşlar ile kıyaslandığında daha gerçekçi rakamlarla takımların kurulduğu ve bu doğrultuda yaşanan sıkıntıların aza indirildiği belirtilmiştir.

Daha sonra sponsorlar ile bütçe genişletilir düşüncesi doğrultusunda hayali bütçelere göre adımlar atılmamaktadır.



Şekil 4.15 : Kuruluş Amaç ve Misyonları İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.15. Kuruluş, Amaç ve Misyonlar

Araştırma sonuçları doğrultusunda **kuruluş, amaç ve misyonlar boyutunda**; hedef ve sosyal proje temaları ortaya çıkmıştır.

Hedef teması altında; amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi kodu vurgulanmıştır. Kulüplerin kurulma amaçları doğrultusunda ilerlediği, her sezon sonunda bir sonraki sezon hedeflerini koyduğu ve bu doğrultuda staffların ve takımların kurulduğu belirtilmiştir. Amaçlarda sapma meydana geldiğinde nedenine inilip problem çözme yoluna gidildiği ifade edilmiştir.

Galatasaray spor kulübü resmi sitesinde yer alan “Galatasaray ve Sosyal Sorumluluk” biriminin yapmış olduğu projeler sosyal proje temalarına örnek olarak gösterilebilir.

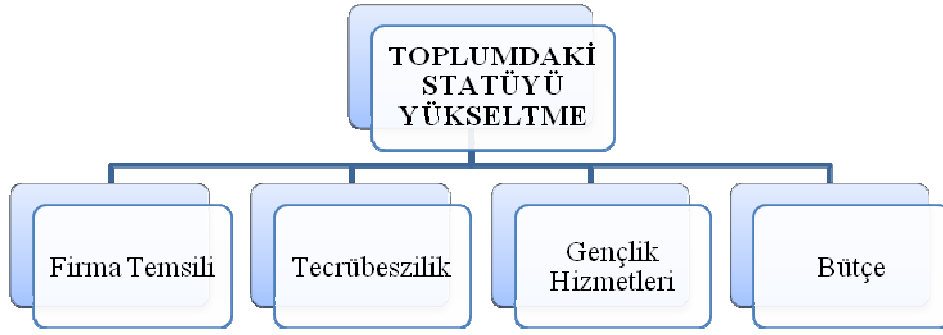


Şekil 4.16 : Kendi Örgütleri Dışındaki Örgütleri Etkileme İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.16. Kendi Örgütü Dışındaki Örgütleri Düşünme

Araştırma sonuçları doğrultusunda **kendi örgütü dışındaki örgütleri düşünme boyutunda**; kulüp önceliği ve çevre örgütler temaları ortaya çıkmıştır.

Kulüp önceliği teması altında; kararlarda önemli olan kendi kulüp çıkarları, menfaati, kulüp hakları kodu vurgulanmıştır. katılımcılar yönetim için önce kulübün başarısının geldiğini ve kendi kulüplerinin etkilenme düzeyinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örnek olarak daha küçük bütçeli takımların lig takım sayısının artırılması söz konusu olduğunda hiçbir takımın basketbolu düşünmediğini, federasyondan alınacak payın azalacağını düşünüp direkt red ettiklerini ifade etmişlerdir.



Şekil 4.17 : Toplumdaki Statüyü Yükseltme İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.17. Toplumdaki Statüyü Yükseltme

Araştırma sonuçları doğrultusunda **toplumdaki statüyü yükseltme boyutunda**; firma temsili, tecrübesizlik, gençlik hizmetleri ve bütçe temaları ortaya çıkmıştır.

Gençlik hizmetleri teması altında; spor okulları çalışmaları kodu vurgulanmıştır. tek tek bakıldığında kurumların kendi sorumluluk alanlarında aktivitelere katılmaya çalıştıkları görülmüştür. Eğitim kurumu olan kulüplerin gençler ile birleşme çalışmaları, köklü kulüplerin kolej ve üniversite kurma çalışmaları gibi misyonları üstlendikleri görülmelidir. Şirket kulüplerine bakıldığında çok fazla sosyal sorumluluk için bütçe ayırmadıkları görülmektedir. Basketbolun temelini oluşturan köklü kulüplerde ise alt yapı basketbol çalışmalarına destek verdikleri ve bu çalışmaların ülke genelinde arttırılmasını sağlamak açısından kendi adları altında sponsorluk çalışmaları yaptıkları görülmektedir(Galatasaray Lisesi , Galatasaray Üniversitesi, Fenerbahçe Koleji, Ankara Ted Koleji, Efes İle İlk Adım Projesi).



Şekil 4.18 : Laiklik İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.18. Laiklik

Araştırma sonuçları doğrultusunda **laiklik boyutunda**; eğitim seviyesi ve özgürlük temaları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitim seviyesinin önemi bir kez daha bu maddede öne çıkmıştır.

Özgürlükler teması altında; herkesin kendi düşüncesinde serbest bırakılması, din, dil, ırk ayrımı yapılmaması ifade edilmiştir. Çalışanların seçimine saygı duyulduğu, birden fazla din-dil-ırktan kişiler ile çalışıldığı ve basketbolun evrensel özelliğinden dolayı yönetimlerin bu konularda son derece özgürlükçü olduğu belirtilmiştir. Dolaşır (2005) yapmış olduğu çalışmasında antrenörlerin mesleki ilkelere uyma düzeylerinde; başarı için antrenörlerin din, dil, cinsiyet, yaş ve benzeri ayırım yapmamaları gerektiği sonucuna ulaşmış ve bu sonuç çalışmamızı destekler nitelik göstermektedir.

Laikliğin en güzel örneklerinden bir tanesi TBL(Türkiye Basketbol Ligi) yönetim esasları yönergesinde yer alan yabancı uyruklu sporcu oynatılması kontenjanı olup BEKO basketbol ligindeki tüm takımlarda yabancı uyruklu oyuncu bulunmasıdır. TBL' de mücadele eden takımlar beş (5) sözleşmeli ve lisanslı yabancı uyruklu sporcu aynı anda on (10) veya on iki (12) kişilik resmi müsabaka kadrolarında bulundurabilirler. Ancak sahada yer alan bu beş (5) yabancı uyruklu sporcudan en az iki (2) tanesi Avrupalı olmak zorundadır. Dört (4) yabancı sporcuyu on (10) ya da on iki (12) kişilik kadrosunda bulunduran takımlarda bu dört (4) yabancı uyruklu sporcudan en az bir (1) tanesi

Avrupalı olmak zorundadır. Üç (3) veya daha az sayıda yabancı sporcuyu on (10) ya da on iki (12) kişilik kadrosunda bulunduran takımlarda ise bu şartın aranmıyor olmasıdır.

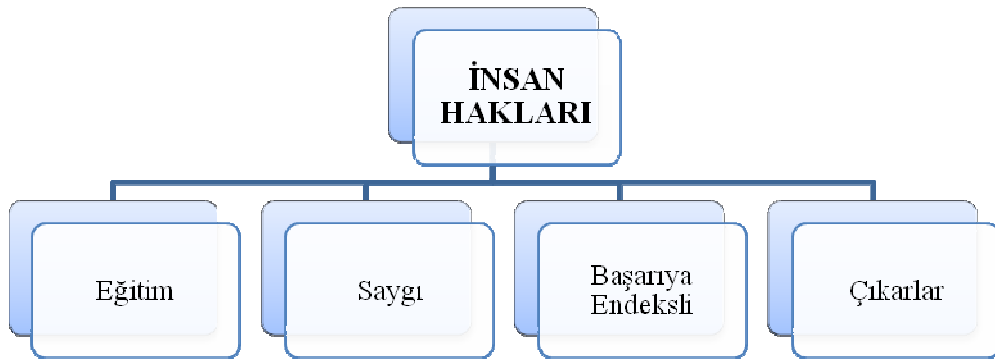


Şekil 4.19 : Demokratik Olma İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.19. Demokratik Olma

Araştırma sonuçları doğrultusunda **demokratik olma boyutunda;** yönetim anlayışı ve başarıya endeksli demokratiklik temaları ortaya çıkmıştır.

Yönetim anlayışı teması altında; yönetimde demokratik kararlar alımının önemi kodu vurgulanırken, başarıya endeksli demokratiklik teması altında; başarı var ise demokratik yönetim anlayışı, çıkarlara dayalı demokratiklik kodu vurgulanmıştır.



Şekil 4.20 : İnsan Hakları İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.20. İnsan Hakları

Araştırma sonuçları doğrultusunda **insan hakları ilkesine bağlılık boyutunda**; eğitim, saygı, başarıya endeksli ve çıkarlar temaları ortaya çıkmıştır.

Yönetimdeki kişilerin eğitim düzeyi ve saygı boyutu bir kez daha tekrarlanırken, saygı teması altında; kişiliklere saygı kodu vurgulanmıştır.

Katılımcılar tarafından performansı etkilemediği ve kulübü doğru temsil ettiğiniz sürece kişilere saygı duyulduğunu ifade etmiş, olması gerekenin de bu olduğunu belirtmişlerdir.

Dolaşır (2005); antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmasında, Cohen (2001); evrensel ahlak ilkelerini takdir, anlayış ve uygulama adlı çalışmasında haklara saygı ilkesinin önemli bir boyut olduğu ve Gauthier (2009) etik ilkeler ve insan hakları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada insan hakları ilkesinin önemini vurgulamış bu sonuçlarda bizim çalışmamıza paralel olarak gösterilebilmektedir.



Şekil 4.21 : Sporcunun Başarıdan Önce Gelmesi İlkesine İlişkin Temalar

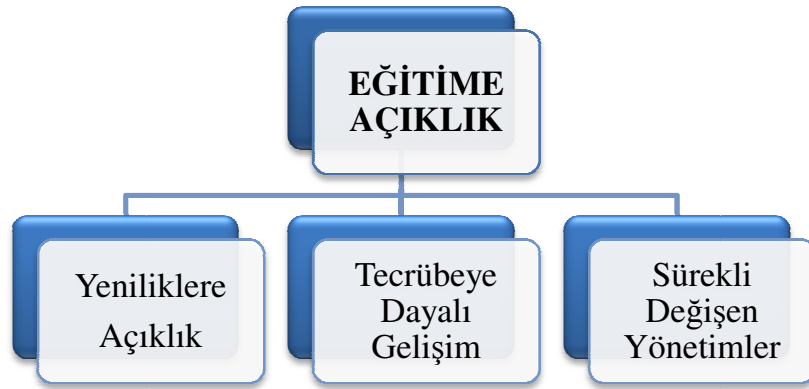
4.2.1.21. Sporcunun Başarıdan Önce Gelmesi

Araştırma sonuçları doğrultusunda **sporcunun başarıdan önce gelmesi boyutunda**; sağlık ve başarı kodları ortaya çıkmıştır.

Sağlık teması altında sağlığın herşeyin önünde olması kodu vurgulanmıştır. Sağlık söz konusu olduğunda oynama isteğinin sporcuya bırakılması ve yönetimin hiçbir kademesinden baskı görülmediği belirtilmiştir.

Dolaşır (2005) ın yapmış olduğu antrenörlerin mesleki ilkelere uyma düzeyleri ile ilgili çalışmada; sakatlanmış sporcuların yarışmalara devam kararını verirken, sporcuların gelecekteki sağlıklarını ön plana alarak sakatlıktan tam olarak iyileşmeden antrenmanlara dönmelerine izin verilmemelidir boyutu tüm katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Çalışmamızı destekler en önemli örneklerden bir tanesi milli basketbolcu Haluk Yıldırım'ın kanser teşhisi konduktan sonra basketbol camiasının ona gösterdiği ilgidir. Hastalığını öğrendiğinde o yılki takımı ile yolları ayırmasına rağmen diğer lig takımları kadrosuna katmak için çaba sarfetti(Telekom, Beşiktaş, Galatasaray). Daha sonra Beşiktaş ile anlaşma sağlayan sporcu takım kaptanlığı görevini de üstlenerek hem basketbolda başarısını artırırken hem de kulüpteki arkadaşlarının desteği ile hastalığın üstesinden gelmiş oldu ve hala ligin önemli takımlarından birinde sporculuğuna devam etmektedir. Diğer önemli örnek ise

milli takım ve Fenerbahçe' nin antrenörü Bogdan Tanyeviç'in kanser hastalığına yakalandıktan sonra hem Fenerbahçe hem de Milli takımdaki görevine yardımcılarının desteği ile devam etmesidir. Tedavi süresince takımları uzaktan idare eden Tanyeviç, tedavi arasında takımın başına geçerek çalışmanın kendisine iyi geldiğini ifade etmiştir.



Şekil 4.22 : Eğitime Açıklık İlkesine İlişkin Temalar

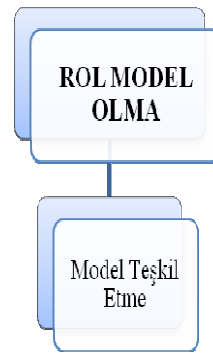
4.2.1.22. Eğitime Açıklık

Araştırma sonuçları doğrultusunda **eğitime açıklık boyutunda**; yeniliklere açıklık, tecrübeye dayalı ve sürekli değişen yönetimler temaları ortaya çıkmıştır.

Yeniliklere açıklık teması altında; spor yöneticisi olmayan yenilikleri takipçi tecrübeye dayalı gelişim vurgulanmıştır.

Sağır'ın (2006) karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi ile ilgili yaptığı çalışmasında yine tecrübeye dayalı gelişimin ön planda olduğu sonucu bu araştırma sonucu ile paralellik gösterirken; Dolaşır'ın (2005) antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeyi adlı çalışmasında antrenörlerin mesleklerini geliştirmeleri ve eğitime açık olmaları gerektiği ve ankete katılan sporcu ve antrenörler tarafından eğitimin

önemi, Murphy (1999) okul yöneticilerinin eğitimsel liderliğinin önemi ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında, okul yöneticilerinin 21 yy uygun standartlarda uzmanlık seviyelerini arttırmaları, ayrıca okul yöneticilerinin profesyonel anlamda kendilerini geliştirmeleri gerekliliği ve son olarak da Hsu'nun (2004) yılında ahlaki düşünce, spor kuralları ve eğitim adlı çalışmasında iyi bir spor eğitim sisteminin sporun değerlerini ve ahlak değerlerinin kurulmasının anlaşılmasını sağlar sonucu ile tecrübe dayalı gelişim yerine sistemli bir spor eğitiminin önemini vurgulamışlardır.

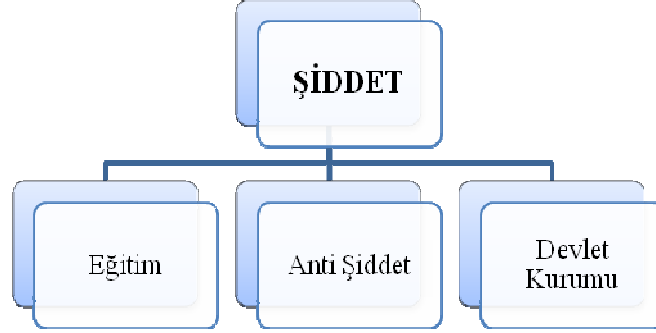


Şekil 4.23 : Rol Model Olma İlkesine İlişkin Temalar

4.2.1.23. Rol Model Olma

Araştırma sonuçları doğrultusunda **rol model olma boyutunda**; model teşkil etme teması ortaya çıkmıştır. Model teşkil etme teması altında; spor için üzerinde düşünülen konulardan olmaması; O' Boyle ve Dawson (1992), rol modellerin kurumda pozitif bir iklim yaratma aşamasında çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin sosyal ortamda birbirlerinden etkilendiğini vurgulamış ve ulaştığı bu sonuçla çalışmada çıkan sonuçları desteklemiştir.

4.2.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Tartışma



Şekil 4.2.2.1 : Şiddet Davranışına İlişkin Temalar

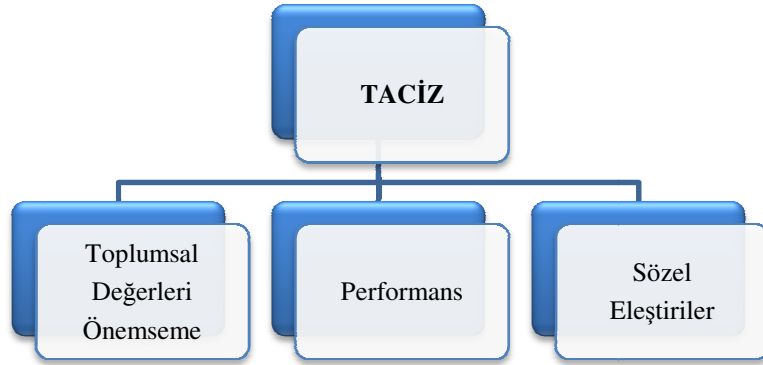
4.2.2.1. Şiddet

Araştırma sonuçları doğrultusunda **şiddet boyutunda**; eğitim, anti – şiddet ve devlet kurumu temaları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitim durumları bir kez daha önemli bir detay olarak gösterilmiştir.

Anti – şiddet teması altında; anti şiddet tarafında olan yönetim anlayışı kodu vurgulanmıştır. Basketbolun diğer branşlar ile karşılaştırıldığında henüz kirlenmemiş bir branş olduğu ve eğitim seviyesi yüksek seyirci kitleri oldu belirtilmiştir. Devlet ve eğitim kurumu adı taşıyan kulüplerinde içerisinde yer alan bir lig olduğu için şiddet unsurunu spordan yok etmeye çalışan yönetimler ile çalışıldığı ifade edilmiştir. Yıldız ve arkadaşlarının(2007) yapmış oldukları çalışmalarında taraftarların yetersiz eğitiminin şiddeti teşvik eden bir unsur olduğu sonucu şiddet alt boyutunda çıkan eğitim kodu ile ilişkilendirilebilir. 2008 – 2009 sezonunda da bunun örnekleri yaşanmıştır.

Efes pilsen Fenerbahçe Ülker şampiyonluk maçında; Fenerbahçe Ülker taraftarları, karşılaşmanın tamamlanmasının ardından pet şişe, bozuk para, çakmak ve hatta sandalyeleri fırlatarak saha içini yabancı madde yağmuruna

tutarken, bazı taraftarlar, tribünlerden aşağı atladı. Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım ve bazı yöneticilerle birlikte maçı izleyen sarı-lacivertli yönetici Ali Koç, maç sonu yaşanan taşkınlıkları önlemeye çalıştı. Polisin müdahalesiyle taraftarlar saha içinden çıkarılırken, taraftarlar bu kez de tribünden koltukları sökerek saha içine atmaya başladı. Tribün önüne kadar gelerek taraftarları sakinleştirmeye çalışan Ali Koç, bu isteğinde başarılı olurken, atılan yabancı maddeler nedeniyle bazı basın mensupları da yaralandı ve ekipmanları hasar gördü(<http://www.internetspor.com/>).



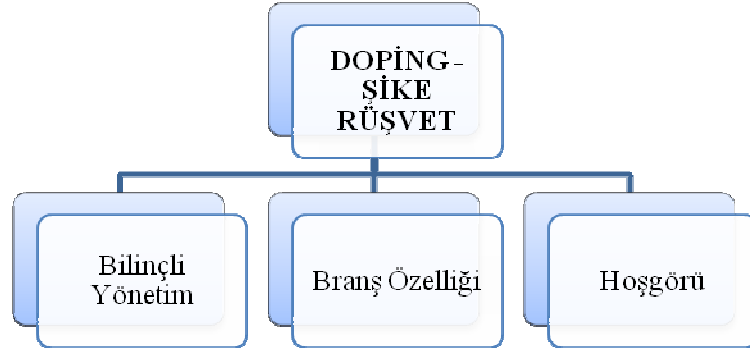
Şekil 4.2.2.2: Taciz Davranışına İlişkin Temalar

4.2.2.2. Taciz

Araştırma sonuçları doğrultusunda **taciz boyutunda**; toplumsal değerleri önemseme, performans ve sözel eleştiriler temaları ortaya çıkmıştır.

Sosyal sorumluluk teması altında; değerlere ters olan davranışlara kesin tavır ve cezai yaptırım kodu vurgulanmıştır. Kulüpler basketbol branşını var oldukları ildeki gençliği, aileleri ve firma çalışanlarını salonlara çekme aracı olarak görmektedirler. Bu sorumluluk bilinci altında kulüp çıkarlarını ve performansı olumsuz etkileyecek her türlü olaya karşı ceza yaptırımının olduğu ifade edilmiştir.

Alabama'nın (2010) spor yoluyla kişilik gelişimi adlı yayınında 6 önemli ilke içerisinde saygı boyutu altında taciz ilkesinin önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir.



Şekil 4.2.2.3 : Doping – Şike – Rüşvet Davranışına İlişkin Temalar

4.2.2.3. Doping – Şike – Rüşvet

Araştırma sonuçları doğrultusunda **doping – şike – rüşvet boyutunda**; bilinçli yönetim, branş özelliği ve hoşgörü temaları ortaya çıkmıştır.

Bilinçli yönetim teması altında; katı kurallar ve sıkı takip – cezai yaptırım olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu tip etik dışı olayların ligdeki hiçbir kulüpte göz ardı edileceğinin düşünülmediği görüşü hakimdir. Bu tip olaylarda adı geçen kişilerin bilinçli yaptığı hissedildiği anda kulüpleri ile ilişkisinin kesileceği ve bir sonraki sezon anlaşmalarını da etkileyeceği ifade edilmiştir.

2008- 2009 sezonunda da bunun örnekleri yaşanmıştır.

Mutlu Akü Selçuk Üniversitesi'nden Monty Mack ve Jamar Butler, uyuşturucu buldukları için gözaltına alındı. İfadeleri alınan iki oyuncu daha sonra serbest bırakıldı. Selçuk Üniversitesi Gençlik ve Spor Kulübü, uyuşturucu madde kullandıkları gerekçesiyle gözaltına alınan ve daha sonra serbest bırakılan Mutlu Akü Selçuk Üniversitesi basketbol Takımı

oyuncularından Monty Mack ve Jamar Butler' ın kulüple olan ilişkisinin kesildiğini bildirdi(<http://www.guncel.net/spor/basketbol>).

Araştırma sonuçlarında yer alan doping- şike- rüşvet'e göz yumulmaması, Küçükkaraduman'ın (2006) ilköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada; rüşvet ve hediye ile ilgili ilkeye yöneticilerin kesinlikle karşı oldukları sonucu ile; Kayser, Mauron ve Miah'ın (2007) bugünkü anti- doping politikaları adlı çalışmalarında, öncelikli spor branşlarının ekonomik ve politik sonuçların da önemini arttırmasından dolayı bugünkü anti- doping uygulamalarının da desteklenmesi gerekliliği sonucu ile paralellik gösterir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik karar verme örgüt çalışanlarının bütününün mutluluğu ve performans artırımı açısından önemli bir süreçtir. Yöneticilerin karar verirken örgütteki çalışanların etkilenme düzeyine ne derece bağlı olduğu araştırma sonucunda ulaşılmaması istenilen bulgulardır. Literatür taraması sonucunda belirlemiş olduğumuz etik ilke ve etik dışı davranışları hangilerinin basketbol kulüpleri yöneticileri tarafından dikkate alındığı ve hangi ilke ve davranışların göz ardı edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan sporcu ve antrenörlerin bağlı oldukları kulüplerin yapısı açısından farklı olduğu gözlenmektedir. Araştırmadaki kulüp yapıları belediye, şirket ve eğitim kurumu gibi farklılıkları göstermektedir. Bu da bazı ilkelerin farklı algılanması ve uygulanması sonucunu ortaya çıkartmıştır. Kulüp yapılarındaki farklılık yönetici kitlesindeki farklılığı göz önüne çıkartmıştır. Kimi kulüpteki yöneticiler devlet adamları iken kimi kulüptekiler öğretim elemanları ve kimi kulüptekilerde şirket yetkilileridir. Buda anlayış ve bakış açısı farklılığını doğurmaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Araştırma sonucunda Beko basketbol ligi spor kulüplerinde;

5.1.1. Etik ilkelere dayalı sonuçlar :

- Eşitlik ilkesinden bahsetmenin zor olduğu ve çalışanların rollerine göre farklılıklar yaşandığı;
- Dürüstlük ilkesinin karar verme aşamasında önemli bir ilke olduğu,

- Yöneticilerin verdikleri kararlarda siyasi anlamda kesin bir tarafsızlık ilkesine bağıllık fakat diğler anlamlarda kontratlara ve rollere göre tarafsız kalındığı,
- Emeğin hakkını verme ilkesinin yönetim kararlarından çok ülkenin ekonomik gerçekleri ile alakalı olduğu ve alınan rakamların uluslar arası platformdakiler ile karşılaştırılmayacağı,
- Sevgi boyutunun kararlarda ve ilişkilerde son derece önemli bir ilke olduğu,
- Seçilen çalışanlardan ve bu çalışanların aldıkları kararlara kadar karar verme aşamasında saygı ilkesine bağılı kalındığı,
- Yönetimin örgüt çıkarları doğrultusunda hoşgörü ilkesine bağılı olduğu,
- Hiyerarşik sıralama içerisinde açıklık ilkesine bağılı kalındığı,
- Olumlu insan ilişkilerinin kararların alınmasında takım huzuru için önemli ilkelere biri olduğu,
- İşbirliği ilkesinin hiyerarşik yapı içerisinde karar alımında önemli olduğu,
- Hukuğun üstünlüğü ilkesinin kararların alımında önemli bir ilke olduğu ve aksi durumlarda sert cezaların uygulandığı,
- Sorumluluk ilkesinin kararlarda göz önünde bulundurulduğu ve bu doğrultuda hareket edildiği,
- Tüm kulüplerde bağıllık ilkesinin karar verme aşamasında göz önünde tutulduğu fakat yeterlilikle birlikte düşünülen konulardan biri olduğu,
- Tutumluluk ilkesinin tüm kulüplerde yöneticiler tarafından karar verme aşamasında gerçekçi olarak uygulanan bir ilke olduğu,
- Kuruluş, amaç ve misyonlar boyutu yöneticilerin kararlarını verirken önem verdikleri ilkelere biri olduğu,
- Kendi örgütleri dışındaki örgütleri etkileme düzeyinin yöneticiler tarafından düşünülen konulardan olmadığı,
- Toplumdaki statüyü yükseltme ilkesine bağıllık boyutunda kulüplere teker teker bakıldığında farklı alanlarda da olsa karar verme aşamasında göz önünde bulundurulduğu,
- Yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksekliği vurgulanıp, özgürlüklere saygı duyulduğu ve kararların alımında laiklik ilkesine önem verildiği,

- Yönetim açısından demokratik kararlar alımının önemli olduğu fakat başarının demokratik kararlar alımını etkilediği,
- Klüpe dezavantaj yaratmayacağı ve performansı etkilemediği sürece insan haklarına saygı ilkesine bağlı kalındığı,
- Yönetim açısından sporcunun başarıdan önce gelmesinin önemli bir ilke olduğu,
- Eğitimin spor yöneticisi bazında dikkat edilen bir konu olmadığı, çalışan eğitiminin desteklendiği,
- Rol model olma ilkesinin karar verme aşamasında düşünülen konulardan olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2. Etik dışı davranışlara ait sonuçlar :

- Yöneticilerin eğitim seviyesi yüksekliği ve kulüplerin devletle olan ilişkileri basketbol branşında şiddet boyutunun asla göz ardı edilemeyeceği önemli bir davranış olduğu;
- Taciz gibi konuların basketbol da hiç rastlanmayan ve tahammül edilmeyen etik dışı davranışlardan olduğu,
- Doping – şike – rüşvet gibi konuların basketbol branşında göz ardı edilecek bir konu olmadığı ve titizlik ile üstünde durulan konulardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. ALANA AİT ÖNERİLER

Çalışma sonucunda alana katkı sağlayacağı düşünülen öneriler;

- Basketbol kulüpleri için etik ilkeler oluşturulabilir. Ve bu ilkelerin kulüpler tarafından uygulanabilirliği araştırılabilir.

- Basketbol kulüplerinin hitap ettikleri kitlelerin fazla oluşundan dolayı kulüplerin toplumla ilgili çalışmalara katılımı arttırılmalı ve minimum düzeyde de olsa zorunlu tutulabilmelidir.
- Basketbol kulüplerinin yönetici – staff – oyuncu konumunda olan kişiler için eğitim ile ilgili katılımları zorunlu hale getirmesi için bir çalışma yapılabilir.
- Basketbol kulüp yöneticilerinin kitlelere ulaşırken kıyafetlerinden, kullandıkları dile kadar her şeye dikkat etmeleri sağlanmalı ve gerekirse ceza uygulamaları yapılabilir.
- Alt yapıdan gelen oyuncuların aldıkları ücretle diğer oyuncuların aldıkları ücret arasındaki uçurum farkları için bir standar getirilmeye çalışılabilir.
- Türk ve yabancı uyruklu oyunculara sunulan hizmetlerdeki eşitsizliğin giderilmesi adına federasyondaki sözleşmelerde yer alan farklılıklar gözden geçirilmelidir.
- Ceza yönetmelikleri daha caydırıcı hale getirilmelidir.

5.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu alanda araştırma yapacak olan kişilere katkı sağlayacağı düşünülen öneriler;

- Kararların değişik yapıdaki örgütlerde farklılık göstermesinden dolayı hangisinin uygulama alanında başarılı olduğunu anlamak ya da farklılık yaratıp yaratmadığına bakmak adına karşılaştırma yapılabilir. Belediye takımları ile eğitim kurumu takımları ya da sponsorlu takımlar ile şirket takımları arasındaki farklılıklara bakmak adına bir araştırma yapılabilir.
- Yönetimde etik ve karar verme çok detaylı bir konu olduğu için maddelerin azaltılarak daha detaylı incelenebileceği bir çalışma yapılabilir.

- Kız takımları ve erkek takımları arasındaki uygulama da farklılıklar var mıdır? Karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir. Taciz ve şiddet gibi konularda bakış açısı farklılıkları var mıdır? araştırılabilir.

- Örgütlerde belirlenen etik kodların branşa özgü olarak düzenlenmesi açısından çalışma basketbol yöneticileri dışında başka branşlarda da yapılabilir. Sporda etik kodlar yerine basketbol branşında, futbol branşında gibi kendine özgü etik ilkelerin belirlenmesi çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acet, M.(2005). “**Sporda Saldırganlık ve Şiddet**”. İstanbul. Morpa Kültür Yayınları.

ACHA Ethics Committe(2010). “**General Statement of Ethical Principles and Guidelines**”. Journal of American Collage Health. Vol: 59. no:1. pp: 61-64.

Akgüner, T(1998). “Kamu personeli Yönetimi”. İstanbul: Der Yayınları.

Alabama J(2010). “**Building Character in Sport Through : Sport Ethics**”.
www.aces.edu Erişim Tarihi :10-09-2010)

Anita, J., & Thibodeaux M. S. (1999). **Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers**. Journal of Business Ethics. Volume 22. p:133- 143.

Arslan, A(2010). “**Denetim Mesleğinde Etik Prensipler**”. Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi. Sayı: 540. s: 7- 11. www.ekonomikyorumlar.com
Erişim: 26-10-2010)

Aydın, İ. P.(2002). “**Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**”. Ankara: Pegem A Yayıncılık. s:5-8, 20-26, 49-69).

Aydın, İ. (2003). “**Eğitim ve Öğretimde Etik**”. Ankara: Pegem Yayıncılık. s:25.

Basım, H.N, Argan, M.(2009). “**Spor Yönetimi**”. Detay Yayıncılık.İstanbul. s: 349.

Beko Basketbol Ligi Rehberi 2008-2009.

Bergmann, D.S. (2000). **“The logical connection between moral education and physical education”**. Journal of Curriculum Studies. Vol: 32/4. p: 561-573.

Bilici, H. (1999). **“Yönetici Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri”**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. s: 4-8, 22.

Bucher, A. C.; Wuest A. D. (1999). **“Foundations of Physical Education Exercise and Sport”**. Newyork. McGraw-Hill Companies. p:22.

Cankalp M. .(2002). **“Sporda Yönetim ve Organizasyon”**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. s:127-129.

Cevizci, A(2002). **“Etiğe Giriş”**. İstanbul. Engin Yayıncılık. s:13-17.

Chelladurai, P. (1997). **“Sport Management: Macro Perspectives”**. Ohio, p:21.

Cohen, J. (2201). **“Appreciating, Understanding and Applying, Universal Moral Principles”**. Journal of Consumer Marketing. Vol :18. Iss:7. pp:578-595.

Corey, G., C., Mariannes-Callanan, P., (1998). **“Issues and Ethics in the Helping Professions,: Brooks and Cole”**. California, p:3- 12-14.

Cömert, E(2010). **“ Uçan Amerikalı Türkiye’de”**. <http://haber.gazetevatan.com> 08-11-2010)

Carlsson, B., Lindfelt M.(2010). **“Legal and Moral Pluralism: Normative Tensions in A Nordic Sports Model in Transition”**. Sport in Society. Vol: 13. No: 4. pp: 718-733.

- Daft, R.(1992), “**Organization Theory and Design**”. USA. West Publishing Company. p:346.
- Daft, R.(1994), “**Management 3th Edition**”. Thomson South Western. p:138-139, 152-153.
- De Sensi, J.T. and Rosenberg, D. (1996). “**Ethics in Sport Management Morgantown**”. WV: Fitness Information Technology. p:3,11.
- Demir, H.; Gümüšođlu, Ő.; (1998). “**Yönetmel Karar Verme**”. İstanbul. MESS Yayını:123. s:1.
- Demir, M (2007). “**Resmi ve özel ortaöğretim kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinin etik değerler ve ilkeler açısından değerlendirilmesi**”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Dolaşır S. (2005). “**Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelerine Uyma Düzeylerine İlişkin Antrenör ve Sporcu Görüşleri**”. Doktora Tezi.,Ankara. s:13.
- Duffy M., Passmore J.(2010). “**Ethics in Coaching: An Ethical Desicion Making Framework for Coaching Psychologists**”. International Coaching Psychology Review. Vol: 5. No: 2.
- Duğan Ö. (2006). “**Spor Yöneticilerinin Etik Kod Analizi: ölçek Geliştirme Çalışması**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa.
- Efil, İ., (1999). “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım. s:15-17.
- Erdoğan, İ., (2004). “**Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**”. İstanbul. Sistem Yayıncılık. s:5.

- Eren, E., (2003). “**Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**”. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s:3-5.
- Ergun, T.; (2004). “**Kamu Yönetimi Kuram/Siyasal/Uygulama**” (1. Baskı). Ankara. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 32. s:121-124.
- Ergun, T.; Polatoğlu, A.; (1992). “**Kamu Yönetimine Giriş**”. Ankara. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 241. s:185.
- Errera, R(1997). “**Legal Frameworks, Institutions and Management Systems Necessary to Promote Public Ethics, Multi Country Seminar on Normative and Institutional Structures Supporting Public Sector Ethics**”. Paris, OECD.
- Ferrell, O.C. ve John Fraedrich (1994). “**Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**”. Boston. Houghton Mifflin Company.
- Fişek, K.(1993). “**Spor Yönetimi**”. İstanbul. YGS Yayınları. s:5.
- Gauthier, J(2009). “**Ethical Principles and Human Rights**”. Building a Better World Globally, Counselling Psychology, Vol 22:1. pp: 25-32.
- Gibson, J; Ivancevich, J.M.; Donnelly Jr, J.(1994). “**Organizations**”. USA. Eighth Edition. s: 608.
- Gülenç, K.(2006). “**Etik Kuramsal Bir Değerlendirme**”. Felsefe Ekibi İnternet Dergisi. Sayı 5.
- Hicks, H., G.,(1999). “**Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**”. Çev. Osman Telok. Ankara. Turhan Kitabevi.
- Hitt, W., D., (1990). “**Ethics and Leadership, Putting Theory into Practice**”. Columbus Batelle Press.

- Holme, C., (2008). “ **Bussiness Ethics- part One: Does It Matter?**”. Industrial and Commercial Trainnig. Vol:40, Iss:5, pp: 248-252.
- Hoffman, W. Michell, Robert E. Frederick ve Mark S. Schwartz (2001). “**Business Ethics: Regarding and Cases in Corporate Morality**”. Boston. McGrawhill.
- Holian, R. (2002). “**Management Decision Making and Ethics: Practices, Skills and Preferences.**”. Australia. Managment Decision, Vol: 40/9. s: 862-870.
- Hortman, L.P. (2002). “**Perspectives in Business Ethics**”. USA. Irwin McGraw-Hill Companies. 2nd Edition.
- Hotsa, M. (2008). “**Ethics and Sport: Whose Ethics, Which Ethos- A Prolegomenon**”. Slovenia. Kinesiology. Num:40/1. pp:89-95.
- Hsu, L.(2004). “**Moral Thinking, Sport Rules and Education**”. Sport Education and Society. Vol: 9. No 1. pp.143-154.
- İkizler C. ,(2000) .“**Sporda Sosyal Bilimler 1**”. İstanbul. 1. baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım. s: 153-168.
- İmamoğlu, F. (1992). “**Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlamı ve Önemi**”. Ankara. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 8. Sayı: 1. s: 21-43.
- Kalkandelen, H. (1997). “**Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**”. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Karademir T., Devocioğlu S., Özmeden M(2010). Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi. Cilt: 4. Sayı: 1. sayfa: 77-87

Kayser, B., Mauron, A., Miah, A., “**Current Anti-doping Policy: A Critical Appraisal**” BMC Medical Ethics. www.biomedcentral.com Erişim Tarihi : 20.08.2010

Koçel, T.(2001). “**İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**”. İstanbul. (Yenilenmiş 8.Baskı).

Köprü, B. (2007), “**Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yönetmelik Yozlaşma**”. Ankara. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yayımlanmamış Master Tezi.

Kuburlu, C.(2010). “**Türk Yıldızları 24 Milyon Doları Yakaladı**” <http://www.hurriyet.com.tr> Erişim Tarihi : 13.08.2010

Kuçuradi, İ. (2000). “**Felsefi Etik ve Meslek Etikleri**”. Ankara. Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

Küçükkaraduman, E. (2006). “**İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi**”, Ankara.

Masteralexis L.P., Barr C., Hums M.(2009). “**Principles and Practice of Sport Management**”. USA. Jones and Bartlett Publishers.

McNamara, Carter(2003). “**Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers**”. <http://www.mapnp.org/library/ethics.htm>.

Minkes, A. L., M. W. Small ve S. R. Chatterjee (1999). “**Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management**”. Journal of Business Ethics, Volume 20, s. 327-335.

- Mintzberg, H.(1990). **“The Manager’s Job: Folklore and Fact”**. Canada. Harward Business Rewiew.
- Mirzeoğlu, N., Doğu, G. (2003). **“Spor Bilimlerine Giriş”**. Ankara. Bağırgan Yayımevi.
- Morcher, Edgar-Nemer, Otto-Simmons, Peter (1998). **“Applied Ethics in A Troubled World, Kluwer Academic Publishers”**. USA.
- Mosley, D. C., Paul H. Pietri ve Leon C. Megginson (1992). **“Management-Leadership in Action, Harpercollins Colleague Publishers”**. USA.
- Murphy, J(2000). **“Shipman, Implementation of the Interstate School Leaders licensure Consortium Standarts”** INT. J. Leadership in Education. Vol:3. No:1. P:17-39.
- Obuz, Ü.(2009). **“ Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerin Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Görüşleri”**. Adana. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Onural, H. (2002). **“MEB merkez teşkilatı eğitim yöneticilerinin görevlerini icra ederken karşılaştıkları sorunlar”**. Bolu. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- O’Boyle, E.J., Dawson, L.E(1992). **“ The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers”**.Journal of Business Ethics. Vol:11. P.921-932.
- Özbey, S.(2001). **“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Merkez ve Taşra Teşkilatının Amaç, Görev ve Süreç Boyutları İle Personel Politikalarının Analizi”**. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

- Patton, M.Q. (1990). **“Qualitative Evaluation and Research Methods”**. USA. 2 nd ed. Sage Pub.
- Pennington, R. G. (1997). **“Ahlaki Değerlerden Dürüstlüğe”**. Executive Excellence. s. 12-13.
- Perkins, M. **“International Law and The Search for Universal Principles in Journalism Ethics”**. Journal of Mass Media Ethics. Vol:17. No:3. pp:193-208.
- Rendtorff, J. D.(2009). **“ Basic Ethical Principles Applied To Service Industries”**. The Service Industries Journal. Vol:29. No: 1. pp: 9-19.
- Rosamund, Thomas (1996). **“Teaching Ethics, Volume One: Government Ethics, 1989 - 1995, Cambridge: Centre for Business and Public Sector Ethics, Ethics in International Press Limited”**. United Kingdom.
- Schermerhon, John R. (1996). **“Management”**. New York. John Willy&Sons.
- Sağır C., **“Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi: uygulamalı bir araştırma”**. Edirne. Trakya Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Ş., (2005). **“Yönetim ve Organizasyon”**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- TBL Yönetim Esasları Yönergesi 09.08.2010
- Tosun, K., (1992). **“İşletme Yönetimi”**. Ankara. Savaş yayınları. (6. Baskı). s: 5.
- Varoğlu, A., (1996). **“Karar Verme ve Problem Çözme”**. Ankara. Kara Harp Okulu Yayınları.

Washington, Sally (1996), “**Ethics in Public Service: Current Issues and Practice**”.
Paris: OECD.

William C.; Davis, K.; Post, E.J. (1988). “**Business and Society, Coporate Strategy, Publicity**”, Ethics. USA . Mc. Graw Hill Publishing Company.

Yetim, A., Şenel, Ö., (2001). “**Türkiye de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü**”. Ankara. Milli Eğitim Dergisi Sayı:150.

Yıldırım, A; Şimşek, H. (2005). “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”.
Ankara. Seçkin Yayınevi. 5. Baskı.

Yıldız, M., Fişekçioğlu B., Çağlayan H. S., Tekin M., Şirin E. F., Akyüz M(2007).
“**Futbol Sosyo – Ekonomik Yapısının Şiddete Etkisi Karaman Spor Örneği**”.
Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 9. Sayı: 2. s: 145-158.

www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics.pdf, Erişim Tarihi: 27.10.2008.

http://www.tbf.org.tr/tbfweb/ErkeklerBirinciLigYönergesi_2009-2010_.pdf Erişim
Tarihi: 20.09.2009

<http://www.iskur.gov.tr> erişim tarihi: 15.08.2009

<http://www.londravizyon.com> Erişim Tarihi : 13.08.2010

<http://www.guncel.net/spor/basketbol> Erişim Tarihi : 12.08.2010

<http://www.scu.edu/ethics> Erişim Tarihi : 10.08.2010

<http://www.internetspor.com> Erişim Tarihi : 13.08.2010

www.galatasaray.org.tr Erişim Tarihi : 15-08-2010

<http://nbatr.com/eurolegue> Erişim Tarihi: 10-08-2010

EK 1 : GÖRÜŞME SORULARI

EK 2 : GÖRÜŞME İZİN YAZISI

EK 3 : GÖRÜŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN TEMALAR

EK 4 : ÖZGEÇMİŞ

ETİK İLKELERE BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İLGİLİ
GÖRÜŞME SORULARI

Adı- Soyadı :
Yaş :
Cinsiyet :
Görev Yılı :
Eğitim Durumu :
Çalıştığı Kurum :
Mesleği :
Görüşme Günü :
Görüşme Yeri :
Görüşme Tarihi :

A- Etik ilkeler ile ilgili sorular:

- 1. Yönetimin karar verirken “Eşitlik” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmaması, sıkıntılıların(ceza, prim ödeme uygulamalarının), hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesi)
- 2. Yönetimin karar verirken “Dürüstlük” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir)

3. **Yönetimin karar verirken “”Tarafsızlık” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Yönetici, sporculara ve antrenörleri ile ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık)
4. **Yönetimin karar verirken “Emeğin Hakkını verme” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (antrenör, sporcu ve satffin çalışmalarını desteklemek)
5. **Yönetimin karar verirken “Sevgi” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (yöneticinin hem insanları severek, sevdiği kişiler, şeylere yaklaşımı ile sevmediği kişiler, şeylere yaklaşımı)
6. **Yönetimin karar verirken “Saygı” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (yöneticinin sporcuya, yöneticinin antrenöre, yöneticinin şube sorumlularına)
7. **Yönetimin karar verirken “Hoşgörü” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, seilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermek- sporcunun sahadaki stresini antrenöre veya diğer arkadaşlarına yansıtması, maç sonrası özür dilemesi)
8. **Yönetimin karar verirken “Açıklık” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Açıklık karşılıklı iletişim gerektirir. Kişiler arası iletişimde, katılanların yüz yüze olmaları, yöneticilerin eleştirilere açık olması)
9. **Yönetimin karar verirken “Olumlu insan ilişkileri” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (İnsan ilişkilerinin niteliği, başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi olmaktadır)
10. **Yönetimin karar verirken “İşbirliği” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (basketboldan sorumlu yöneticileri, antrenörleri kararlara katma)
11. **Yönetimin karar verirken “Hukukun üstünlüğü ve yasa dışı emirlere direnme” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim .** (politik baskı olmaması, yasaların kişilere göre çiftte standartlı olarak uygulanmaması, hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi)

konusunda yöneticiler kesin tavır içinde olmaları, doping, şike gibi cezaların hemen verilmesi, maçlar üstüne bahis, kaçak oyuncu)

12. **Yönetimin karar verirken “Sorumluluk” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Belirli bir görevin istenilen nitelik, nicelik ve zamanın da yerine getirilmesidir. Örnek olarak prim, maaş ve vaatlerin yerinde uygulamaya konması)
13. **Yönetimin karar verirken “Bağlılık” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (antrenör, sporcu ve diğer personelin kulüp üyeliklerini sürdürmeleri ve kulübün başarısı için kalmak istemeleri, vefa)
14. **Yönetimin karar verirken “Tutumluluk” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Kulübü amaçlarına uygun olarak yaşatmak kulüpteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak)
15. **Yönetimin karar verirken “kuruluş amaç ve misyonlarına” bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.**
16. **Yönetimin karar verirken kararlarının kendi örgütü dışındaki örgütleri etkileme boyutunu ele alıp almadığı (iyi veya kötü) ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.**
17. **Yönetimin karar verirken kendi kurumunun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışma ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.**
18. **Yönetimin karar verirken “Laiklik” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (Yöneticiler, sporcuların, antrenörlerin din ve inanç özgürlüğüne karışmamalı ve Anayasal düzende güvence altına alınmış olan din ve inanç özgürlüğünü zedeleyici bir davranışa girmemelidir)
19. **Yönetimin karar verirken “Demokratik olma” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir)
20. **Yönetimin karar verirken “İnsan hakları” ilkesine bağlılığı ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.** (insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte, kişiliğe bağlı haklardır)

21. Yönetimin karar verirken;

- **Sporcunun başarısından önce gelmesi ,**
- **Sporcunun bir araç olarak kullanılmaması,**
- **Sporcu sağlığının ön planda tutulması boyutlarını göz önünde tutması ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim.**

22. Yönetimin daha kaliteli bir yönetici olmak için kendini Eğitime (yeniliklere, gelişim seminerlerine) açık tuttuğunu düşünüyor musunuz.

23. Yönetimin karar verirken örgütte rol modeli olmasına ilişkin tutumu ile ilgili düşünce(ler)nizi öğrenebilirmiyim .

B- Etik dışı davranışlar ile ilgili sorular :

- 1. Yönetimin karar verirken Şiddet' i destekleyen etik dışı davranışlar sergilediğini düşünüyor musunuz. (malçlardan önce takım üzerinde , yada basın aracılığı ile taraftarı kışkırtma)**
- 2. Yönetimin karar verirken Taciz' i destekleyen etik dışı davranışlar sergilediğini düşünüyor musunuz. (kendi örgütünde bu tür davranışları görmezden gelme)**
- 3. Yönetimin karar verirken Doping, Şike, İddia ve hediye, rüşveti destekleyen etik dışı davranışlar sergilediğini düşünüyor musunuz.**

İLGİLİ MAKAMA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı' nda Öğr. Gör. Yeşer Eskicioğlu' nun Doktora Tezi Çalışması olarak yürütmekte olduğu “Antrenör ve Sporcu Gözüyle Spor Yöneticilerinin Kararlarında Etik İlkelere Bağlılıklarının İncelenmesi (BEKO Basketbol Ligi Örneği)” ile ilgili takım antrenör ve kaptanlarına yöneltilmek istenilen sorular hazırlanmıştır. Tarafınızdan bu soruların antrenör ve takım kaptanınıza sorulmasıyla ilgili iznin verilmesini istiyorum.

Gereğini bilgilerinize saygılarımla sunarım.

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

TEMA TABLOSU

4.2.1.Genel Tema : Antrenör ve sporcu görüşüyle spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının belirlenmesi ile ilgili ortaya çıkan temel unsurlar

4.2.1.1. Etik İlkelere Ait Temel Unsurlar

4.2.1.1.1. Eşitlik

- Eğitim seviyesi
- Kontratlara bağlı eşitsizlik
- Kulübe bağlılık
- Kararlarda duygusallık
- Siyasetin etkisi
- Çalışanlar arası eşitlik
- Branşlar arası eşitsizlik
- Devlete Bağlılık
- Yabancı ayrıcalığı (eşitsizlik)

4.2.1.1.2. Dürüstlük

- Dürüst yönetim
- Eğitim
- Belediye takımı (Yerel yönetim zorluğu)

4.2.1.1.3. Tarafsızlık

- Eğitim seviyesi
- Siyasi tarafsızlık
- Örgüt kültürü
- Rollere göre tarafsızlık
- Branş önceliği

4.2.1.1.4. Emeğin hakkını verme

- Sosyal sorumluluk
- Bütçe
- Kontratlarla bağlılık
- Ülkenin ekonomik şartları
- Siyasetten etkilenme
- Başarı

4.2.1.1.5. Sevgi

- Sevgi paylaşımı
- Ast- üst ilişkileri
- Profesyonellik
- Bağlılık

4.2.1.1.6. Saygı

- Sorumluluk alanlarına saygı
- Ekonomiye bağlı saygı
- Yönetim şekline bağlı saygı
- Kontratlarla bağlı saygı
- Eğitim seviyesi
- Hoşgörülü çalışma ortamı
- Kontratlarla bağlı hoşgörü

4.2.1.1.7. Hoşgörü

- Hoşgörülü çalışma ortamı
- Kontratlarla bağlı hoşgörü

4.2.1.1.8. Açıklık

- İletişim
- Eleştiri
- Güven

4.2.1.1.9. Olumlu insan ilişkileri

- Başarı
- Etkileşim
- Performans

4.2.1.1.10. İşbirliği

- Karara katılım

4.2.1.1.11. Hukukun Üstünlüğü

- Yasalara önem
- Kontratlarda belirginlik
- Çıkarlar

4.2.1.1.12. Sorumluluk

- Sözünün arkasında durmak
- İmkanlar

- Güven
- Eleman seçimi
- Tecrübe

4.2.1.1.13. Bağlılık

- Kulübe bağlılık
- Vefa

4.2.1.1.14. Tutumluluk

- Şartlar – Olanaklar – Bütçe

4.2.1.1.15. Kuruluş amaç ve misyonlar

- Sosyal proje
- Hedef

4.2.1.1.16. Kendi örgütü dışındaki örgütleri düşünme

- Kulüp önceliği
- Çevre örgütler

4.2.1.1.17. Toplumdaki statüyü yükseltme

- Firma temsili
- Tecrübesizlik
- Gençlik hizmetleri
- Bütçe

4.2.1.1.18. Laiklik

- Eğitim seviyesi
- Özgürlükler

4.2.1.1.19. Demokratik olma

- Yönetim anlayışı
- Başarıya endeksli demokratiklik

4.2.1.1.20. İnsan hakları

- Eğitim
- Saygı
- Başarıya endeksli
- Çıkarlar

4.2.1.1.21. Sporcunun başarıdan önce gelmesi

- Sağlık
- Başarı

4.2.1.1.22. Eğitime Açıklık

- Yeniliklere açıklık
- Tecrübeye dayalı gelişim
- Sürekli değişen yönetimler

4.2.1.1.23. Rol model olma

- Model teşkil etme

4.2.1.2. Etik Dışı Davranışlara Ait Temel Unsurlar

4.2.1.2.1. Şiddet

- Eğitim
- Anti – Şiddet
- Devlet kurumu

4.2.1.2.2. Taciz

- Toplumsal değerleri önemseme
- Performans
- Sözel eleştiriler

4.2.1.2.3. Doping – Şike – Rüşvet

- Bilinçli yönetim
- Branş önceliği
- Hoşgörü

ÖZGEÇMİŞ
Öğr. Gör. Yeşer ESKİCİOĞLU

Ofis : 304 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

Telefon : (90 374) 254 10 00 / 2015

E Mail : yeserada@hotmail.com

Eğitim : Doktora : A.İ.B.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı (2004 -)
Yüksek Lisans : A. İ. B. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı (2001 – 2003)
Lisans : A. İ. B. Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü (1995-2000)

Çalışma Alanı

Basketbol, Engellilerde Beden Eğitimi, Rekreasyon, Beden Eğitimi ve Oyun Öğretimi.

Seçilmiş Çalışmalar

1. “Basketbol Oynayan Erkek Mental Retarde Çocuklarda Bazı Motorik Özelliklerin Araştırılması” Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 3-2003, Erzurum.
2. “Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi”, 10th ICHPER.SD Europe Congress &The TSSA 8th International Sport Sciences Congress, 17-20 November, Antalya, Turkey, 2004.
3. Türkiye Artistik Cimnastik Erkek Milli Takımının Reaksiyon Zamanlarının Değerlendirilmesi, 10th ICHPER.SD Europe Congress &The TSSA 8th International Sport Sciences Congress, 17-20 November, Antalya, 2004.

4. Türkiye'deki Özel Eğitim ve Engellilerde Spor –Bolu Örneği, Jahrestagung der dvs-Kommission Gesundheit, 21-22.09.2006, Kassel, Almanya, 2006.
5. Basketbol Antrenörlerinin Umutsuzluk Düzeyleri Açısından Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi, 10 Th International Sport Science Congress, 23-25, 2008, BOLU.
6. The Investigation of Different Level Basketball Coaches' Perception Levels On Sport Ethics, 10 Th International Sport Science Congress, 23-25, 2008, BOLU.
7. Türkiye' de Spor Medyasında Etik, EBEN AC 2008, Professional Ethics In Business and Social Life, Oct. 17-19,2008, Antalya-TURKEY.

Seminer ve Sertifikalar

1. 22-24 Haziran 2007, **Kuşadası Uluslararası Basketbol Antrenör Semineri III. AYDIN.**
2. 17-21 Temmuz 2007, **Burhaniye 4. Kademe B Kategorisi Antrenör Kursu. BALIKESİR.**
3. 18 Nisan 2007, **İşitme Engelliler Spor Branşları Eğitim Semineri, Bolu.**
4. 23-25 Ekim 2008. **10. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. BOLU**
5. 27-28 Aralık 2008. **Aktif Özel Eğitim Derneği Özel Eğitimde Yaratıcı Drama Semineri. BOLU**
6. 26-29 Ocak 2008. **Oyak Renault Antrenör Gelişim Semineri. TBF BURSA**
7. 28-29 Mart 2009. **Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı ile Bireyselleştirilmiş Öğretim Program Hazırlama. Aktif Özel Eğitim Derneği Seminei, BOLU.**
8. 28-29 Mart 2009, **"Kavram ve İletişim Becerilerinin Öğretimi "** Aktif Özel Eğitim Derneği Seminei, BOLU
9. 02-05-2009. **Problem Davranışlarla Baş Edebilme Teknikleri. Aktif Özel Eğitim Derneği Seminei, BOLU**
10. 02-05-2009. **Engellilerde Drama Aktif Özel Eğitim Derneği Seminei, BOLU**

11. 27-31-07-2010. **5. Kademe Basketbol Antrenörlüğü Kursu.** ANTALYA
12. 28-08-2010- 12-09-2010. **Dünya Şampiyonası Gönüllü Çalışma Sertifikası.** ANKARA – İSTANBUL
13. 13-09-2010. **Merkez Hakem Kurulu Teknik Komiserlik Kursu.** İSTANBUL
14. 22-26-06-2010. **FIATBall Basketbol Şenliği Katılımı.** BOLU

Görevler:

1. Öğrenci Kariyer Planlama Koordinatörlüğü Spor Yöneticiliği Bölüm Temsilciliği
2. Üniversite Bay-Bayan Basketbol Takım Antrenörlüğü
3. Spor Yöneticiliği 1. Sınıf Danışmanlığı
4. Bahar Şenliği Spor Organizasyonları Danışmanı

Dersler:

1. Basketbol
2. Engellilerde Beden Eğitimi ve Spor
3. Engellilerde Hareket Eğitimi
4. Rekreasyon
5. Basketbol Uzmanlık I
6. Basketbol Uzmanlık II
7. Kano

Diğer

Öğr. Gör. Yeşer Eskicioğlu 2001 yılından beri A.İ.B.Ü Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu'nda görev yapmaktadır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi bayan ve erkek basketbol takımlarının antrenörüdür. Evli ve ÇAĞAN ADA adında bir oğlu vardır.