



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE 6-12 YAŞ ÇOCUK FUTBOLUNUN
(GRASSROOTS) GELİŞTİRME VE SÜRDÜRÜLMESİNE
YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

SERKAN ESEN

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Tuna USLU

İSTANBUL - 2018



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE 6-12 YAŞ ÇOCUK FUTBOLUNUN
(GRASSROOTS) GELİŞTİRME VE SÜRDÜRÜLMESİNE
YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

SERKAN ESEN

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Tuna USLU

İSTANBUL - 2018

T.C.
GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı 131237001 numaralı öğrencisi Serkan ESEN'in hazırladığı "Türkiye'de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi" başlıklı Doktora Tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07.02.2018 Çarşamba günü saat 11.00'da yapılmış, tezin onayına OY ÇOKLUĞU / OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun.....tarih ve
.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2018

Müdür

(Ünvanı, Adı Soyadı)

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Serkan Esen

İmza

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici olan değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Tuna USLU'ya, hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. İlknur HACISOFTAOĞLU KÖZLEME ve Yrd. Doç. Dr. Yeőer EROĞLU'na, çalıőmamın başından sonuna kadar geçen sürede fikirleriyle çalışmaya yol veren Dr. Erden OR'a, bana her fırsatta destek olan başta İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı Prof. Dr. M. Kamil ÖZER olmak üzere tüm öğretim üyesi hocalarıma ve araştırma görevlisi arkadaşlarıma, akademik hayata atılmam konusunda yol göstericiliği ve desteği için ağabeyim Yrd. Doç. Dr. Sinan ESEN'e, her konuda varlığını hissettiğim aileme ve sevgili eőim Tuğba ÖZTÜRK ESEN'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Şekil Listesi	vii
Tablo Listesi.....	ix
Kısaltmalar	x
ÖZET.....	1
ABSTRACT	2
1. GİRİŞ ve AMAÇ	3
2. GRASSROOTS YÖNETİM YAPISI	8
2.1. Yönetimin İşlevi ve Örgütlenme Fonksiyonu	8
2.1.1. Planlama.....	9
2.1.2. Örgütlenme	10
2.1.3. Yönelme (Yürütme).....	11
2.1.4. Koordinasyon (Eşgüdüm).....	12
2.1.5. Denetleme	13
3. ÖRGÜTSEL YAPI.....	15
3.1. Örgütsel Yapının Tanımı.....	15
3.2. Örgütsel Yapının Boyutları	16
3.2.1. Amaç	17
3.2.2. İş bölümü ve uzmanlık derecesi.....	17
3.2.3. Formalleşme derecesi	17
3.2.4. Denetim alanı.....	18
3.2.5. Örgütteki kademe sayısı.....	18
3.2.6. Merkezileşme derecesi.....	18
3.2.7. Çapraşıklık derecesi.....	18
3.2.8. Departmanlaşma	18
3.2.9. Emir - komuta ve kurmay organlarının oluşturulması.....	19

3.2.10. Haberleşme kanalı ve şekli	19
3.3. Örgüt yapıları	19
3.3.1. Emir komuta temelli örgüt yapıları.....	19
3.3.2. Çevreye duyarlı yapılar.....	27
3.4. Örgüt Yapılarının Değişkenlere Göre Ayrılması	29
3.4.1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma	29
3.4.2. Yere göre bölümlere ayırma	30
3.4.3. Ürün ve hizmetlere göre bölümlendirme	30
3.4.4. Zamana göre bölümlendirme	31
3.4.5. Matris bölümlendirme.....	31
3.4.6. Şebeke (Network) esaslı bölümlendirme	32
3.4.7. Karma yapı.....	42
4. İLİŞKİ MODELLERİ	44
4.1. Yönetişim	44
4.1.1. Yönetişimin tanımı	44
4.1.2. Yönetişimin İlkeleri.....	45
4.1.2.1. Açıklık ve şeffaflık	45
4.1.2.2. Katılım	46
4.1.2.3. Hesap verebilirlik.....	47
4.1.2.4. Etkinlik.....	47
4.1.2.5. Tutarlılık	49
4.2. İletişim.....	49
4.2.1. Zincir tipi iletişim modeli	51
4.2.2. Y tipi iletişim modeli	51
4.2.3. Tekerlek tipi iletişim modeli.....	51
4.2.4. Çember tipi iletişim modeli	52

4.2.5. Tüm kanallar (Şebeke) tipi iletişim modeli	52
5. GRASSROOTS ve FUTBOL	53
5.1. Futbolun Tarihçesi.....	53
5.2. UEFA ve Grassroots.....	54
5.3. Grassroots Çocuk Futbolu	58
5.4. UEFA Hattrick Programı.....	59
5.5. Avrupa’da Grassroots Çocuk Futbolu Yapılanması Örnekleri	59
5.6. Türkiye’de Grassroots	62
5.6.1. Türkiye Futbol Federasyonu	62
5.6.2. Türkiye’de Grassroots faaliyetleri	63
6. GEREÇ ve YÖNTEM.....	67
6.1. Araştırma Modeli	67
6.2. Katılımcılar.....	69
6.3. Verilerin Toplanması.....	69
6.4. Eylem (Uygulama) Planı	71
6.5. Verilerin Analizi.....	80
6.6. Geçerlik ve Güvenirlik	82
6.7. Araştırmacın Rolü	83
7. BULGULAR.....	84
7.1. Grassroots Çocuk Futbolu Görüşme Bulguları	84
7.1.1. Amaç ve özellikleri.....	85
7.1.2. Maddi kaynakların önemi	87
7.1.3. Sorunlar.....	88
7.1.4. Paydaşlar.....	94
7.1.5. Avrupa’da Grassroots çocuk futbolu	100
7.1.6. Öneriler	103

7.2. Grassroots Çocuk Futbolu Uygulama Geri Bildirim Bulguları.....	105
7.2.1. Çocukların kaynaşması	106
7.2.2. Uygulama alanına ulaşım.....	106
7.2.3. Katılımcı sayısı	107
7.2.4. Uygulama alanı (Futbol sahası)	107
7.2.5. Etkinlik zamanı	108
8. TARTIŞMA ve SONUÇ	109
8.1. TFF Aracılığındaki Model Önerisi	113
8.2. Üniversite Aracılığındaki Model Önerisi	114
8.3. Belediye Aracılığındaki Model Önerisi	115
8.4. Kulüp Aracılığındaki Model Önerisi.....	116
8.5. MEB/Okul Aracılığındaki Model Önerisi	118
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	135

Şekil Listesi

Şekil 1 - Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci	9
Şekil 2 – Dikey Örgüt Modeli.....	21
Şekil 3 – Yatay Örgüt Modeli	22
Şekil 4 - Dikey ve Kurmay Organizasyon Modeli.....	23
Şekil 5 - Ürün ve Hizmete Dayalı Organizasyon.....	31
Şekil 6 – Geleneksel yapıdan şebeke yapıya geçiş	38
Şekil 7 – Dâhili şebeke.....	40
Şekil 8 – Dengeli şebeke	41
Şekil 9 – Dinamik şebeke.....	42
Şekil 10 – Örgütlerde iletişim modelleri.....	51
Şekil 11 – UEFA Charter (Yıldızlama) sistemi	58
Şekil 12 – Almanya Gençlik Gelişim Yapılanması	60
Şekil 13 – Bulgaristan paydaş ilişkisi	61
Şekil 14 – TFF liderliğindeki Grassroots şebekesi haritası.....	65
Şekil 15 - Nitel Araştırma Süreci Veri Toplama Yöntemi.....	68
Şekil 16 – Top sürme ve pas çalışması	73
Şekil 17 – Top sürme ve pas çalışması	73
Şekil 18 – Top sürme ve şut çalışması	74
Şekil 19 – Top sürme, ver-kaç ve şut çalışması.....	74
Şekil 20 – Top sürme ve şut çalışması	75
Şekil 21 – Paslı ebelemece	76
Şekil 22 – Hızlı koş	77
Şekil 23 – Zincirleme atış	78
Şekil 24 – İşbirliği yapalım	79
Şekil 25 – Saha planı örneği.....	80
Şekil 26 – Grassroots Çocuk Futbolu Uzman Bulguları alt başlıkları.....	84
Şekil 27 - Amaç ve Özellikleri.....	85
Şekil 28 - Maddi kaynakların önemi	87
Şekil 29 - Sorunlar	89
Şekil 30 - Paydaşlar.....	95
Şekil 31 – Avrupa’da Grassroots	100

Şekil 32 - Öneriler.....	103
Şekil 33 – Grassroots çocuk futbolu uygulama geri bildirim bulguları.....	105
Şekil 34 – TFF aracılığındaki model önerisi.....	114
Şekil 35 – Üniversite aracılığındaki model önerisi.....	115
Şekil 36 – Belediye aracılığındaki model önerisi.....	116
Şekil 37 – Kulüp aracılığındaki model önerisi.....	117
Şekil 38 – MEB/Okul aracılığındaki model önerisi.....	119

Tablo Listesi

Tablo 1 – Eşgüdüm fonksiyonu dahilindeki süreç ve bileşenler.....	12
Tablo 2 - Mekanik ve organik yapı karşılaştırması.....	29
Tablo 3 - UEFA'ya üye ülkeler ve ülke puanları	54
Tablo 4 – Araştırma katılımcı profili	70
Tablo 5 – Uygulama programı	71
Tablo 6 – Uygulama katılımcı profili	72

Kısaltmalar

FIFA: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği

FGD: Futbol Gelişim Direktörlüğü

FFP: Finansal Fair-Play

GR: Grassroots

GSB: Gençlik ve Spor Bakanlığı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TEOG: Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş (Sınavı)

UEFA: Türkçe karşılığı Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de 6-12 yaş çocuk futbolu (Grassroots) faaliyetlerinin geliştirilme ve sürdürülmesine yönelik bir model önerisinde bulunmaktır. Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma kullanılmış ve olgubilim (fenomenoloji) deseninden yararlanılmıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmış ve toplamda 15 kişiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmede toplanan veriler yazıya geçirilerek düzenlenmiş, kodlamaları yapılmış ve temalar oluşturulmuştur. Araştırma neticesinde alternatif beş farklı model önerisi tasarlanmış, minimum paydaş sayısı, kurum içi hızlı iletişim ağı ve bünyesindeki beden eğitimi öğretmeni gücüyle MEB / Okul aracılığındaki model, dinamik şebeke organizasyon yapısıyla uygulanabilecek en iyi model olarak düşünülmüştür.

Anahtar kelimeler: Grassroots, Çocuk futbolu, Organizasyon modelleri, Şebeke organizasyon.

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose a model for development and sustainability of football of 6-12 years old children (Grassroots) in Turkey. In the study, qualitative research was used as a method and the design of phenomenology was utilized. In the collection of the data, a semi-structured interview form was applied and a total of 15 interviews were conducted. After the data collected from interviews was written, it were edited, coded and themes were formed. As a result of the research, five alternative model proposals have been designed and, with its minimum number of stakeholders, its rapid intra-organizational communication network and physical education teacher power within it, the model through MoNE (Ministry of National Education) / School have been considered as the best model to be implemented with its dynamic network organization structure.

Keywords: Grassroots, children's soccer, Organizations models, Network organization.

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Futbol, bugüne kadar spor branşları içinde sürekli olarak var olmuş ve kendisine sürekli olarak yer bulmuştur. Hangi toplum döneminde olursa olsun, mevcut yapıya uyum sağlama koşuluyla rakibine karşı üstünlük kurma çabasında olan oyuncuların bir topu iki direk arasından geçirmesiyle bilinmiştir. Christoph Weiditz'in 1500'lü yıllara ait olduğu düşünülen bir eserinde Azteklerin bu oyunu oynadığı resme aktarılmış, Çin ve Japonya'da da buna benzer çizimlerle futbolun geçmiş dönemlerde önemli bir parça olduğu aktarılmıştır. Dolayısıyla futbolun uzun yıllar boyunca tarihin çeşitli dönemlerinde ve çeşitli topluluklarca oynanan bir oyun olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz (Akkoyun, 2014). Günümüzde modern futbolun çıkış noktasına baktığımızda ise futbolun beşiği olarak kabul edilen İngiltere'deki devlet okulları gösterilmektedir (Harvey, 2016).

Dünyanın bir numaralı sporu sayılan futbolun endüstriyellemesiyle birlikte futbol, bir spor dalı olmaktan çok daha öte bir hal aldığı görülmüştür (O'Gorman, 2015, Talimciler, 2008, Güngör, 2014, Thomson ve Williams, 2014, Relvas ve ark., 2010, Haugaasen ve Jordet, 2012). Bu çerçevede futbolun sportif hedefler kadar ekonomik hedefler doğrultusunda yönetilir bir branş haline gelmesiyle birlikte spor yönetimi anlamında bazı noktaların ağırlık kazandığı bazı noktaların ise göz ardı edildiği tespit edilmiştir.

Futbolun bu büyük popülaritesi ve her ortamda oynanabilir olması halkın çok küçük yaşlardan itibaren futbol oynamaya başlamasına yol açmıştır. Diğer branşlar hem teknik olarak hem de malzeme ihtiyaçları itibarıyla sahip oldukları dezavantajlara ilaveten insanların ilgisini çekmek için çaba sarf etme zorunluluğunda olması futbolun branşlar arası yarışta açık ara önde olmasına yol açmıştır. Basının futbola vermiş olduğu aşırı önem bu uçurumun daha da açılmasına yol açmıştır.

Günümüz futbol dünyasında takımların astronomik futbolcu transferleri ile kulüpler arasında hem dengesizlik hem de mali açıdan sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Aslan ve ark., 2015). Bunu önlemek için getirilen Finansal Fair-Play (FFP)

uygulaması, takımların eskisi gibi hesapsız bir şekilde transfer yapmalarını engellemiş ya da bazı kulüpleri transfer yapmaları yerine altyapıdan oyuncu yetiştirmeye yöneltmiştir (Aktaş ve Mutlu, 2016, Güngör, 2014). Ülkemizde de altyapıdan oyuncu yetişmemesi ile ilgili söylemler sürekli olarak gündemde olmasına rağmen buna çözüm olabilecek somut adımların atılmadığını da kabul etmek gerekmektedir (Aslan ve ark., 2015).

Gelişmiş ülkelerde futbol branşına yönelik yapılan gelişim uygulamaları genellikle çocuğun ilkököl çağlarına denk gelmektedir. Grassroots çocuk futbolu olarak karşımıza çıkan bir program, Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'nin (UEFA) de desteği ve yönlendirmeleri ile 6 yaşından itibaren çocukları futbol ile buluşturmakta, yetenekli çocuklar elit futbola kazandırılırken aynı zamanda herkesin spor yapmasına da olanak sağlamaktadır. Çocuk futbolu olarak adlandırabileceğimiz bu tip uygulamaların devamında elde edilen kazanımlar ile hem toplumun spor kültürüne hem de uluslararası düzeyde başarılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Futbol tavandan tabana kadar her aşamasında bir organizasyonun ürünüdür. En üst düzey organizasyonun inşasından sokaktaki futbola kadar bir organizasyon ihtiyacı duyar ve gerçekleşmesi için bir takım parçaları bir araya getirir. Organizasyonların gerçekleşmesinde de bireylerin değil örgütlerin ön planda olması, diğer bir deyişle doğru şekilde örgütlenme futbol organizasyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için oldukça önemlidir.

Örgütler, bir şeyi tekil olarak yerine getiremediğimiz ya da getiremeyeceğimiz durumlarda ortaya çıkmaktadırlar. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda tek başımıza ticari amaçla, eğitim ya da öğretim elde etmek amacıyla, dini ihtiyaçları gidermek veya sağlığı geliştirmek gibi durumlarda örgütlere başvururuz (Can, 1999). Örgüt genel bir yaklaşımla, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, düşünülerek kurulmuş sosyal bir grup şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007).

Örgüt, yönetim biliminde farklı açılardan ele alınarak incelenen ve üzerinde en fazla durulan alanlardan birisidir. Örgütün diğer bir tanımı, ortak bir gayeyi veya işi yapmak üzere bir araya gelmiş kurum ya da bireylerin oluşturduğu topluluk veya

teşkilat diye de belirtilebilir. Koçel'in aktardığına göre örgüt, "iş & iş, iş & birey ve birey & birey" arasındaki karşılıklı uyum ya da düzenlemeler şeklinde tanımlanmaktadır (Ertaş ve Töre, 2016).

Organizasyon yapısı, bir organizasyon içinde görevlerin nasıl bölünmüş, gruplandırılmış ve koordine edildiğini özetleyen bir çerçevedir. Bir organizasyon için 'doğru' yapıyı bulmak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederken prosedürleri resmileştirmek için şartları uygun hale getirmek anlamına gelir. Doğru yapıyı bulma, çalışanların motivasyonunu ve çalışma tutumunu gereksiz yere etkilemeden yeterli bir şekilde denetlenmesini sağlarken, raporlama ve iletişim hatlarını netleştirirken gereksiz ve masraflı yönetim katmanlarını azaltmaya çalışır. Bir örgütün yapısı önemlidir; çünkü personelin ve gönüllülerin çalışma görevleri, karar verme prosedürleri, işbirliği ihtiyacı, sorumluluk seviyeleri ve raporlama mekanizmaları bakımından birbirleriyle "uyum içinde" olduklarını tanımlar (Hoye ve ark., 2006).

Bugüne kadar Türkiye'de yapılan Grassroots çocuk futbolu faaliyetleri ile ilgili dönem dönem olumlu geri dönüşler alınmasına rağmen bu alanda devamlılığın olmaması çeşitli sebeplerle dayanmaktadır. Yeteri kadar spor tesisin olmaması, eğitim sistemi ile ilgili sorunlar, toplumun spor kültürü ve ailelerin futbola bakış açısı bu sebeplerin içinde yer alırken çalışmamızın temeline dayandırdığımız örgütlenme ile ilgili sorunlar da bu sebeplerin başında gelmektedir.

Problem Cümlesi

Türkiye'de 6-12 yaş çocuk futbolunun (Grassroots) geliştirme ve sürdürülmesine yönelik nasıl bir model kullanılması gerektiği bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de futbol en gözde spor branşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilgi beraberinde futbolun bir endüstri haline gelmesini

sağlamıştır. Ulusal ve uluslararası futbol takımları bu endüstride kendilerinden söz ettirmek için kıyasıya mücadele etmektedir.

Futbolun geçmişten günümüze dek gösterdiği gelişim birçok ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Topa daha etkili vuruş yapabilmek için geliştirilen kramponlar, vücuda yapışan aerodinamik formalar, rakip takıma baskı unsuru yaratacak stadyum yapıları ve bunlar gibi birçok yenilik günümüzde futbolda başarılı olmak için tasarlanan fikirler olarak bilinmektedir. Futbola etki eden bu dış unsurların yanı sıra unutulmaması gereken ve ülkemizde yıllardır tartışılan bir konu vardır ki o da futbolda altyapı sorunudur.

UEFA'nın bir programı olan ve futbolun birçok yönünü ele alan Grassroots programı, onlarca ülkede uygulanmakta ve başarılı çıktıklarıyla dikkat çekmektedir. 6-12 yaş çocukları kapsayan "Grassroots Çocuk Futbolu" yetenekli çocukları çok küçük yaşta keşfedip elit futbola kazandırmanın yanı sıra sporu fiziksel aktivite olarak yapan ve spor kültürünü onlara aşılama amacı güden bir programdır. Çalışmamızın amacı da Türkiye'de 6-12 yaş çocuk futbolunun doğru paydaşlarla ve doğru iletişim ile sürekli olarak uygulanmasına zemin oluşturacak bir model önerisi sunmaktır.

Çalışmanın Önemi

Türkiye'de futbolun milyonlarca kişi tarafından sevilmesi, takip edilmesi ve sokaklarda oynanmasına rağmen uluslararası platformda birçok ülkenin gerisinde olması toplum tarafından kabul edilen bir altyapı sorununun getirisiidir.

Bu çalışmanın Türkiye'deki altyapı sorununa sürdürülebilir alternatif bir yol sunması sebebiyle önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın diğer bir önemi ise Grassroots çocuk futbolu ile ilgili yapılan ilk doktora çalışması olmasıdır.

Sayıtlar

1. Geliştirilen görüşme formunun araştırmanın amacına uygun model önerisi hazırlanmasına uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin araştırma sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
3. Görüşmeler, araştırmacı tarafından birebir yapıldığından ve görüşmelerde kişisel veriler kaydedilmediğinden görüşlerin tarafsız olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Türkiye’de Grassroots çocuk futbolu ile ilgili ve yetkili kişilerin sınırlı sayıda olması, henüz yaygınlaşmamış olması ve literatürde konu ile ilgili az sayıda kaynak olması bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Tanımlar

Grassroots: Türkçe kelime karşılığı “çim kökleri” anlamına gelmektedir. Çalışmada özellikle belirtilmediği sürece “Grassroots Çocuk Futbolu” yerine kullanılmıştır ve 6-12 yaş arası çocukların dil, din, ırk gözetmeksizin futbolla buluşmasını, yetenekli olanların elit futbola kazandırılmasını, diğer çocukların ise spor kültürü ve fiziki gelişimlerinin olumlu yönde gelişmesine sebep olan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

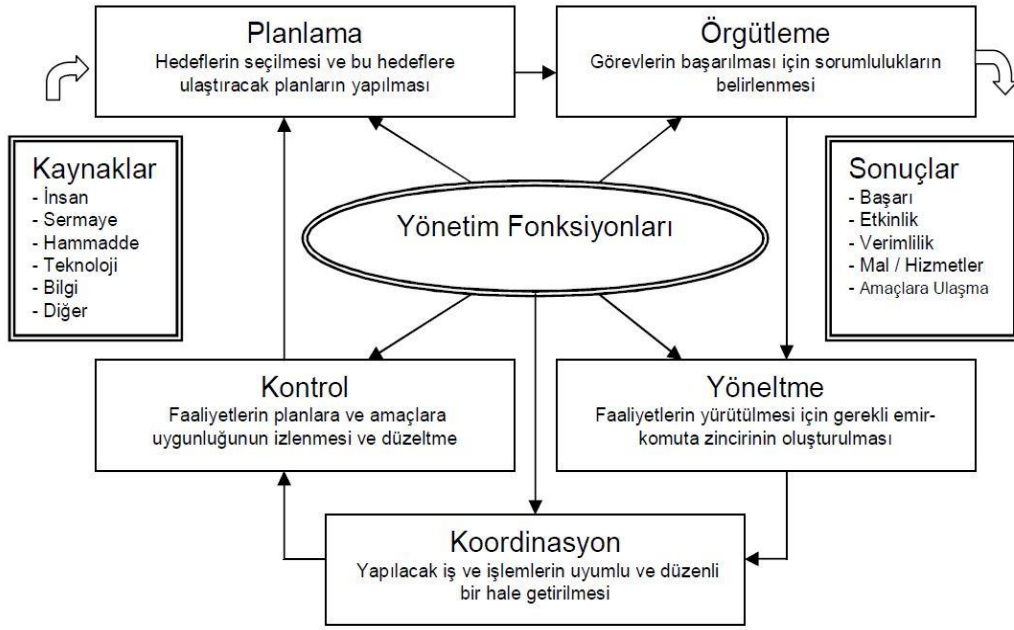
2. GRASSROOTS YÖNETİM YAPISI

2.1. Yönetimin İşlevi ve Örgütlenme Fonksiyonu

Modern toplumda insanların ihtiyaçları çoğaldıkça kıt kaynakların kullanılması sayısal bir biçimde sağlanmaya başlamıştır. Bu sayısal durum, çeşitli örgütler aracılığı ile gerçekleştirilebilir. İşletme örgütleri, var oldukları toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetleri var etmeye çalışan, bu süreçte de gereksinim duyduğu parçaları sistemli bir şekilde organize eden sistemlerdir. Her işletme örgütü oluşturduğu bu sistem ile birlikte kaybolma riskine de sahiptir. Eşit bir şekilde bir sistem içinde var olan işletmelerden birisi yükselirken diğeri ortadan kaybolabilir. Bütün bunların temelinde yatan şey ise yönetim kavramıdır (Tosunoğlu, 2010).

İşletmelerde yönetim mekanizmasının işleyebilmesi için yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi gerekir. Yönetim olgusunu bir süreç olarak gören Henry Fayol, yönetim fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemedir (Tortop ve ark., 1999, Tosunoğlu, 2010). Şengül (2007) çalışmasında Fayol'un ortaya attığı bu fonksiyonların orijinalinde öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek ve kontrol etmek olduğunu, yönetim bilimi yazınında bugünkü haline geldiğini belirtmiştir. Fayol'dan sonra yönetim fonksiyonları üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış ve bu beş maddeye destek niteliğinde olabilecek farklı maddeler de eklenmiştir. Ancak birçok yönetim bilimci çalışmalarında Fayol'un ilk olarak ortaya attığı bu beş maddeyi kullanmıştır. Biz de çalışmamızda Fayol'un beş maddeden oluşan yönetim fonksiyonlarını dikkate alacağız.

Fonksiyonlara genel olarak bakarak çalışmamıza entegre etmek istediğimizde, Türkiye'de geliştirilmesi ve sürdürülmesi adına yapılacak bir organizasyonun "planlama" aşamasını tamamlanmış durumda olduğunu görmekteyiz. İkinci aşama olan "örgütlenme" ile ilgili nelerin yapılması gerektiği ve hangi örgüt yapılarına ihtiyaç duyulduğu gibi konular tartışılacak ve örgüt konusu derinlemesine incelenecektir.



Şekil 1 - Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci (Dinçer ve Fidan, 1999)

2.1.1. Planlama

Planlama, bir organizasyondaki amaç ve hedefleri düzenleyen ve bu doğrultuda çeşitli stratejiler ortaya koyan genel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. (Robbins ve Decenzo, 2004). Başka bir tanıma göre planlama, bir amaca ulaşmak için gerekli olan araçların ne olduklarını, nasıl, kim tarafından ve ne zaman yürütüleceğini belirleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2001). Dolayısıyla amaçların tanımlanması, bu amaçlara ulaşabilmek adına gerekli olan stratejilerin belirlenmesi, koordine edilmesi ve bir bütün haline getirilmesi işlemi planlama sürecinin bir görevidir (Robbins ve Decenzo, 2004).

2.1.1.1. Plan türleri

Planlar; kapsamlarına göre, var oldukları organizasyonun dönemsel uzunluğuna göre, hazırlık sıklığına ve kaynaklarının içeriğine göre çeşitli sınıflara ayrılmaktadırlar. Süre ve kapsamına göre ele alındığında planları 3 sınıfta inceleyebiliriz (Memiş, 2006);

Kısa süreli planlar: Bir yıl ya da daha kısa süreli planlar kısa süreli planlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sınıflandırma genellikle orta ya da alt kademedeki yöneticilerin ana plana ulaşma konusunda işlerini kolaylaştırıcı şekilde hazırlanmış olan ve oldukça kısa süreli olan planlardır (Memiş, 2006). Proje bazlı ve devamlılığının önem arz etmediği organizasyonlarda kısa süreli planların etkili olabileceği de söz konusudur.

Uzun süreli planlar: En az 5 yıl ya da daha fazla süreci kapsayan planlar uzun süreli planlar olarak tanımlanmaktadır. Uzun süreli planların gerçekleştirme amacı işletmelerin satışlarını arttırması, kâr elde etmesi, coğrafi bölgelere göre satış stratejilerinin belirlenmesi konularını ele almaktadır. (Tüz, 2004). Devamlılık arz edebilecek ya da devamlılığının fayda sağlayacağı düşünülen projelerde uzun süreli planlama yapılması süreklilik ve fayda açısından önemlidir.

Stratejik planlar: Zaman sınırının konmadığı ve genellikle üst düzey yöneticilerin dünya çapında trendleri takip ederek oluşturdukları, alt düzey çalışanların da bu planları izlemek üzere yönlendirildiği planlar olarak tanımlanır. (Tüz, 2004). Bir spor branşı olarak futbolu ele aldığımızda alt yapılara yapılan tesis yatırımlar, uzun vadede yetiştirilecek sporcular için tasarlanmış bir stratejik plan olarak düşünülebilir.

2.1.2. Örgütlenme

Planlama fonksiyonundan sonra sıra örgütü kurmaya gelir. Örgütlenme bir süreçtir ve bu süreç içinde planlar doğrultusunda amaçlara ulaşabilmek için kullanılan kaynakların ataması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütlenme için, planlama süreci dâhilinde belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen kaynak atama sürecidir diyebiliriz (Memiş, 2006).

Örgütlerin var olma nedeni olarak, bireysel çalışmadan grup halinde çalışmaya geçiş sürecini de içine alan çok çeşitli faktörler öne sürülmektedir. Bu nedenler arasında, bazı işlerin tek bir kişinin yalnız başına gerçekleştiremeyeceği nitelikte olması, insanların çoğunun sosyal iletişim ihtiyacı duymaları, bir grubun parçası olduklarında çalışmaktan daha fazla tatmin sağlamaları ve kuramsal olarak grupların,

üyelerinin belli alanlarda uzmanlaşmalarına ve örgütte belli bakış açılarına sahip profesyoneller olarak çalışmalarına izin verdikleri takdirde verimliliğin artması sayılabilir. Dolayısıyla örgütlenme işlevi, yönetimin temel işlevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolat ve ark., 2008).

Kavramsal olarak örgüt ile örgütlenme birbirinden farklı anlamlara gelmektedir. Örgüt; ortak belirlenen bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var ettiği bir oluşum olarak tanımlanabilir. Başka bir açıdan örgüt, üretim aşamasında maddi olsun ya da olmasın ön görülen bir düzen doğrultusunda toplama faaliyeti adına kurulmuş bir oluşumdur. Örgütlenme ise, belli bir plan dahilinde tasarlanan amaca ve bu amaca ulaşma adına belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı içerir. Başka bir deyişle, yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra örgütte gerekli olan görev dağılımının yapılması, işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, birimlere ya da bireylere yönelik sorumlulukların dağıtılması süreci olarak da ifade edilebilir (Bolat ve ark., 2008).

2.1.3. Yönelme (Yürütme)

Yönelme fonksiyonu, ilgili yazında yürütme, yönlendirme, emir-komuta olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yönelme, bir örgütteki faaliyetlerin akması ve işlerin aksamaması adına çalışanları hareketlendirme, onlara görev verme ve yol gösterme süreci olarak tanımlanabilir. Daha net bir tanım yapmak gerekirse, yönelme; önceden saptanmış olan amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için, planların uygulamaya konması ve örgütlenmiş kaynakların gerçek hareket ve faaliyetlerde kullanılması işlemidir (Bolat ve ark., 2008). Yönelme fonksiyonunun en önemli amacı, örgüt ile bireyi tek bir çatı altında, aynı amaç doğrultusunda birleştirmek ve bu birleşmeden en üst düzeyde verim almak olarak tanımlanabilir (Memiş, 2006).

Yönelme fonksiyonu örgüt içinde yer alan çalışanlara görevlerini etkin ve verimli biçimde yaptırma amaç edinmiştir. Bu nedenle de söz konusu işlevin ana uğraş alanı, insanları yapması gereken işlerle ilgili teşvik etmek, onlara yapacakları işlerle ilgili direktifler vermek, yol gösterici bir tavır izlemek, alması gereken yetkileri ve sorumlulukları aktarmak ya da göçertmektir (Bolat, 2008).

2.1.4. Koordinasyon (Eşgüdüm)

Örgüt yapısı oluşturulduktan ve görevler belirlendikten sonra örgütlerin örgütsel amaçları doğrultusunda nasıl bir işbirliği içinde olacakları ve aralarındaki uyumu nasıl sağlayacakları ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun çözümüne alan yazında koordinasyon (eşgüdüm) denilmektedir. Örgütlenme, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dikey, yatay ve mekânsal olarak farklılaştırılmasını ifade eder. Böyle bir farklılaştırma ise beraberinde uyum ve işbirliği sorununu, diğer bir deyişle eşgüdümleme gerekliliğini getirir (Bolat ve ark., 2008).

Koordinasyon süreci boyunca oluşabilecek adımları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Malone ve Crowston (1990)'a ait aşağıdaki tabloda koordinasyona ait adımlar, süreçler ve bu süreç içerisindeki bileşenler örnekleri ile birlikte aktarılmıştır:

Tablo 1 – Eşgüdüm fonksiyonu dahilindeki süreç ve bileşenler

Süreçler	Bileşenler	Süreçlere Genel Örnekler
Koordinasyon	Hedefler, faaliyetler, aktörler, kaynaklar, bağımlılıklar	Hedeflerin tanınması, iş emirleri, faaliyetlerin aktörlere tahsisi, kaynakların dağıtılması, senkronize faaliyetler.
Grup Kararı	Hedefler, aktörler, alternatifler, değerlemeler, seçimler	Alternatiflerin önerilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, karar alma
İletişim	Gönderenler, alıcılar, mesajlar, diller	Ortak dillerin belirlenmesi, alıcının seçimi, mesajın iletilmesi
Ortak Noktaların Kavranması	Aktörler, objeler	Fiziksel nesnelere aynı anlama, paylaşımındaki bilgilere ulaşma

2.1.4.1. Örgütlerde eşgüdüm türleri

Örgütlerde koordinasyon (eşgüdüm) fonksiyonu, çeşitli kategoriler dikkate alınarak “örgüt içi ve dışı eşgüdümleme” ve yatay, dikey, çapraz eşgüdümleme” şeklinde sınıflandırılabilir (Budak ve Budak, 2004).

2.1.4.1.1. Örgüt içi ve örgüt dışı eşgüdümleme

Örgüt içi eşgüdümleme, bir örgütteki yöneticiler arasında, yöneticiler, iş görenler, maddi kaynaklar ve iş arasında, aynı bölümde çalışanlar veya farklı bölümler arasında uyumun sağlanmasını ifade eder (Budak ve Budak, 2004). Örgüt dışı eşgüdümleme ise, örgüt ile dış çevresi arasındaki uyumun sağlanmasını ifade etmektedir. Örgütlerde dışa dönük birimler başta olmak üzere tüm birimlerin örgüt dışı çevreyi oluşturan ilgili kişi, kurum ve kuruluşlarla sürekli işbirliği ve uyum içerisinde çalışması gerekir (Bolat ve ark., 2008).

2.1.4.1.2. Yatay, Dikey ve Çapraz Eşgüdümleme

Yatay eşgüdümleme, örgütte aynı hiyerarşik kademede bulunan kişiler arasındaki uyumun ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Yatay eşgüdümlemedeki yöneticiler yalnızca kendi birimlerindeki bireylerden sorumludurlar. Dikey eşgüdümleme ise örgütün farklı kademeleri arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik olup yöneticiler ile astlar arasındaki eşgüdümü ifade eder. Çapraz eşgüdüm, proje ve matriks örgüt yapılarında yaygın olarak kullanılan, dikey ve yatay eşgüdümü tamamlayan bir eşgüdümleme türüdür. Bu tür eşgüdümlemede, bir örgütsel yapı içindeki emir-komuta zincirinin yerini proje tasarlanması kullanılan özel bölümler alır (Bolat ve ark., 2008).

2.1.5. Denetleme

Fayol denetlemeyi, örgütte yapılan her şeyin plana, verilen emirlere ve belirlenen ilkelere göre yapılıp yapılmadığının kontrolü olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise üst yönetimin talimatlarının ve beklentilerinin ne ölçüde yerine getirildiği ile ilgili yapılan analiz olarak tanımlanmıştır. Geçmişte yapılan bu tanımlardan sonra güncel bir tanımla kontrolü “faaliyetlerin tasarlandığı şekilde

yolunda gidip gitmediğinin tespiti ve eğer mevcut bir sorun tespit edilmesi durumunda da bunun giderilmesi adına yapılan gözlem süreci” şeklinde tanımlayabiliriz (Memiş, 2006).

Kontrol, doğrudan yöneticiler tarafından yapılacağı gibi yardımcıları tarafından da yapılabilir. Kontrol işlemi yapılırken örgütün işlevine mani olunmaması gerekmektedir. Bu yüzden kontrolün kapsamı ve sınırları açık şekilde belirlenmelidir (Şengül, 2007).

3. ÖRGÜTSEL YAPI

3.1. Örgütsel Yapının Tanımı

Örgütsel yapıya ilişkin, literatürde bu yapının unsurlarını tanımlayan çalışmalar oldukça fazladır. Ünüvar (2007) Robbins'in yapmış olduğu literatür taramasında; yöneticilerin miktarı, uzmanlaşma, yetki devri, otonomi, profesyonelleşme, farklılaşma, karmaşıklık, merkezileşme, standardizasyon, formalleşme, bütünleşme, kontrol alanı, dikey kademe miktarı gibi birçok örgütsel yapının unsuru tanımlandığını belirtmektedir. Ayrıca örgüt yapısının, görev dağılımının ne şekilde olduğunu, raporlama sürecinin nasıl işlediğini, etkileşimin nasıl ve ne yönde olduğunu ve takip edilmesi gereken formel eşgüdüm mekanizmasını tanımladığını belirtmektedir. Örgütsel yapı başka bir tanımda; bir örgütte işlerin belirlenmiş görevlere bölünüp, böylece koordinasyonun sağlandığı yolların toplamı şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt yapısının kişi veya gruplar arasındaki ilişkileri eşgüdümleyen bir mekanizma ve araç olduğu da yapılan bir başka tanımdır.

Örgütsel yapı konusu ile ilgili, alan yazınında sık karşılaşılan bir yaklaşım da Mintzberg'e aittir. Mintzberg bu yaklaşımında en temel olarak yapı kelimesi yerine konfigürasyon ifadesini kullanmıştır. Mintzberg örgüt kavramını 5 farklı parça ile tanımlamıştır ve yazara göre bu beş parça bir bütün olarak ele alındığında bir örgütün tamamını görebilmek de mümkün olacaktır. Örgütlerin daha yenilikçi vasıflarının geliştirilmesinde örgütsel yapı ve faktörler oldukça önem taşır. Örgütün kendisini daha ileriye taşıyacak yenilikçi hamleler atabilmesi için örgütsel yapı ve etkenlerinde bazı düzenlemelere gitmesi gerekir. Özellikle örgüt yapılarında teknolojinin gücüyle birlikte daha esnek bir yapıya dönüşümün söz konusu olduğu da görülmektedir. Örgüt yapısını belirleyen unsurlar dört ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar, çevre, teknoloji, strateji ve örgütün büyüklüğüdür. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri örgüt yapısının şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin teknolojiyi takip edebilme ve teknolojiyi kullanım hızı örgüt yapısının şekillenmesinde bir diğer etkidir. Değişen iş ortamına uyum sağlayabilmek için işletmelerin içinde

buldukları örgüt yapılarında da uyumlu değişimler yapabilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Yenilikçi örgüt modellerinde yalın ve esnek yapının kullanımı gittikçe artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri esnek ve yalın yapının yanı sıra katılımcı yönetim anlayışı da örgüt yapılarının önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Akkoyun, 2015).

Örgütlerin var olma nedeni olarak, bireysel çalışmadan grup halinde çalışmaya geçiş sürecini de içine alan çok çeşitli faktörler ileri sürülmektedir. Bu nedenler arasında, bazı işlerin tek bir kişinin yalnız başına gerçekleştiremeyeceği nitelikte olması, insanların çoğunun sosyal iletişim ihtiyacı duymaları, bir grubun parçası olduklarında çalışmaktan daha fazla tatmin sağlamaları ve kuramsal olarak grupların, üyelerinin belli alanlarda uzmanlaşmalarına ve örgütte belli bakış açılarına sahip profesyoneller olarak çalışmalarına izin verdikleri takdirde verimliliğin artması sayılabilir (Bolat ve ark., 2008).

Bir kavram olarak, örgüt ile örgütlenme birbirinden farklı anlamlar içerir. Örgüt, kısa bir şekilde tanımlamak gerekirse “ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş olan bireylerin oluşturduğu topluluk” olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle örgütü, üretim anlamında çeşitli araçları bir düzen dahilinde bir araya getirme çabası ve bu çaba neticesinde ortaya çıkan bir yapı şeklinde tanımlayabiliriz (Bolat ve ark., 2008).

3.2. Örgütsel Yapının Boyutları

Örgütsel yapının tanımlanması adına, alan yazınında açık sistemler kuramı ile doğru orantılı şekilde çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır. Kimi araştırmacılarca örgütlerin, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler şeklinde ayılması gerekmektedir. Kimi araştırmacılar ise örgütsel boyutları bağlam ve yapı olarak şekillendirmişlerdir. Bağlamsal boyutlar; kültür, çevre, strateji ve amaç, büyüklük ve teknoloji olarak belirlenirken; yapısal boyutlar ise biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranıdır. Başka bir ayrıma göre ise; örgütsel yapıyı sosyal ve fiziksel yapı olarak iki bölümde incelemek mümkündür. Fiziksel yapı, örgütün mevcut olduğu bölge, yerleşim alanı ya da bina gibi fiziksel bölümleri arasındaki ilişkilerden bahseder. Sosyal yapı ise daha çok insanı, bölümleri

ya da birimleri ele alan ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren yapıyı temsil eder. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler aşağıdaki başlıklarda verilmiştir:

3.2.1. Amaç

Örgütler belirledikleri amaçlar doğrultusunda çeşitli şekillerde yapısal olarak dizayn edilmektedirler. Örneğin genellikle rutin işlerle ilgilenen örgütler daha çok klasik bir yapı ile oluşturulurken daha karmaşık ve değişken işlerin yapıldığı örgütlerde organik yapı dizaynı söz konusudur. Dolayısıyla bir örgütün yapısının belirlenmesinde, örgütün amaçlarının doğrultusu dizayn konusunda söz sahibi olabilmektedir (Genç, 2017).

3.2.2. İş bölümü ve uzmanlık derecesi

Uzmanlaşma, bir işini küçük parçalara ayrılmasını takiben yapılan görev dağılımı sonrasında o işi sürekli olarak aynı kişinin yapması sonrasında meydana gelen bir kavramdır. Bir organizasyon içerisinde bulunan bölümlerdeki uzmanlaşma durumu direk olarak organizasyon yapısını etkileyecektir. Bir örnek vermek gerekirse, klasik teori kavramı, yapılması hedeflenen işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili direktifleri belirler ve bu yönde bir davranış beklemektedir. Sosyo-teknik sisteme baktığımızda bir organizasyondaki verimliliğin artması kişilerle işlerin birlikte ele alınması ile mümkün olmaktadır (Genç, 2017).

3.2.3. Formalleşme derecesi

Formalleşme derecesi, yapılması gereken işlerin belirlenen yöntem veya ilkelere uygun şekilde yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. İşlerin kim tarafından yapılacağı, nerede ve ne zaman faaliyete geçirileceği belirlenmiş ise ve bu duruma uymak zorunlu bir hale getirilmişse orada formalleşmenin yüksek olduğundan bahsedilebilir (Genç, 2017).

3.2.4. Denetim alanı

Denetim alanı, örgüt içindeki ast sayısının üste bağılılığını ifade eden bir unsurdur. Kaynaklarda denetim alanı sınırı ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır ancak genel geçer şekliyle 3 ile 10 arasında değişen ast sayısı denetim alanını kapsayan sayı olarak ifade edilmektedir (Genç, 2017).

3.2.5. Örgütteki kademe sayısı

Örgütün sivri ya da basık olmasını etkileyen bu faktör, kontrol alanı ögesinin uygulaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sivri yapıda fazla sayıda personele ihtiyaç duyulurken basık yapıda haberleşme daha hızlı sağlanmaktadır (Genç, 2017).

3.2.6. Merkezileşme derecesi

Merkezileşme, karar verme gücünün, örgütün belli bir noktasında toplanmasını ifade eder. Merkezileşmiş örgütlerde, bütün kararları tepe yöneticileri alır ve alt kademe yöneticileri sadece verilen talimatları yerine getirir. Örgütlerdeki bir diğer boyut merkezileşmemiş karar alma yöneticileri eyleme yakınlaşmaya itmesidir (Robbins ve ark., 2015).

3.2.7. Çapraşıklık derecesi

Çapraşıklık derecesi, bir örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesi ile ilgilidir. Bu derecenin artması beraberinde çeşitli sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların başında iletişim, kontrol, haberleşme ve koordinasyon gelmektedir (Genç, 2017).

3.2.8. Departmanlaşma

Bir işletmede yapılması planlanan faaliyetler, bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için oluşturulan birimler, pozisyonlar ve bölümler departmanlaşmayı ifade etmektedir. Departmanlaşma sırasında oluşturulacak olan bölümlerin inşası ile ilgili ilke ve kriterler direkt olarak departmanlaşmayı etkileyebilmektedir (Genç, 2017).

3.2.9. Emir - komuta ve kurmay organlarının oluşturulması

Örgütlerde emir-komuta ve kurmay organı olarak çalışacak birimlerin kendi aralarındaki ilişkinin belirlenmesi, ilerde örgütün yaşayacağı sorunları önleme anlamında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerdeki emir-komuta konusundaki hassasiyet üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir (Genç, 2017).

3.2.10. Haberleşme kanalı ve şekli

Örgüt içindeki haberleşme şekli ve kanalı, bir organizasyon yapısını etkileyen bir diğer faktördür (Genç, 2017). İletişim bir örgüt için olmazsa olmaz unsurlardan birisidir. Özellikle hızla büyüyen örgütlerde haberleşme ve iletişim daha da önemli bir hal almaktadır. Karar alma aşamasında doğru kararların alınabilmesi için öncelikle iyi bir iletişimin sağlanması gerekmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

3.3. Örgüt yapıları

Sosyal yapılandırmaya göre örgüt yapıları aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

3.3.1. Emir komuta temelli örgüt yapıları

Özellikle bürokratik örgütlerin sahip olduğu emir – komuta temelli örgüt yapıları, değişime ayak uydurabilmek, bilginin paylaşılmasını sağlamak ve inisiyatif kullanabilmek için çalışanları zorlayan bir yapı olarak görülmektedir. Bu durum yeniliğe karşı bir direnç oluşturmakta ve bürokratik yapılar etkisiz bir hal almaktadır. Bu tip örgüt yapılarında en büyük problem, çalışanların gelişimlerinin dolaylı olarak engelleniyor olması, değişen koşullara karşı güvensiz ve sorgulamayan çalışan tipleri üretmesidir (Yiyit, 2010).

3.3.1.1. Basık ve sivri yapılar

Basık ve sivri yapılar, hiyerarşik bir yapının kademeli hali olarak tanımlanabilir. Pazar alanı dar olan ya da faaliyet alanı çok olmayan örgütler için geçerli olan bir yapıdır. Bu yapıdaki basamak sayısı çok olduğundan alttakilerin üst kademelerdekilere özellikle haberleşme anlamında ulaşması zor olacağından çok

sağlıklı bir iletişim söz konusu olmayacaktır. Ayrıca bu durum, sütteki strateji ve politikalarının aşağılara tam anlamıyla aktarılamayacağı anlamına da gelmektedir. Genellikle bu yapıyı riske girmekten kaçınan, tutucu ve yetki devrinden çok hoşlanmayan yönetici ve girişimci tercih ederler. Bu yapının dar bir kontrol alanı sağlaması sebebiyle merkeziyetçi felsefe sahipleri girişimci ve yöneticiler açısından uygun olabileceği düşünülmektedir.

Basık olan ya da daha geniş ve az kademeli olan yapılar, daha geniş pazarlarda daha çok ürün satışı yapılmasını akla getirmektedir. Bu tür yapılarda kontrol sağlamanın zor olması beraberinde yetki devrini de getirmektedir. Coğrafi açıdan bakıldığında yaygın bir yapıda olması, örgütün strateji ve hedeflenen politikalarının en alt kademeye kadar bozulmaya uğramadan hızlıca geçişini sağlayacaktır. Risk almayı seven yönetici ve girişimcilerin bu tip örgüt yapılarını daha çok benimsediğinden bahsedilmektedir. Ancak, örgütlerin bazıları ürün ya da kalite çeşitlendirmesine gittiğinde dikey olarak büyümeyi tercih edebilirler. Dolayısıyla sorumluluklarda dikey bir şekilde büyüme gösterecektir. Yöneticilerin bazıları yapıları gereği yeni kurulan birimlerin kendilerine bağlanmasından hoşnut olacağından yapıyı kademe sayısını arttırmadan biraz daha basık bir hale getirebilir (Onat, 2007).

3.3.1.2. Komuta ve kurmay yapılar

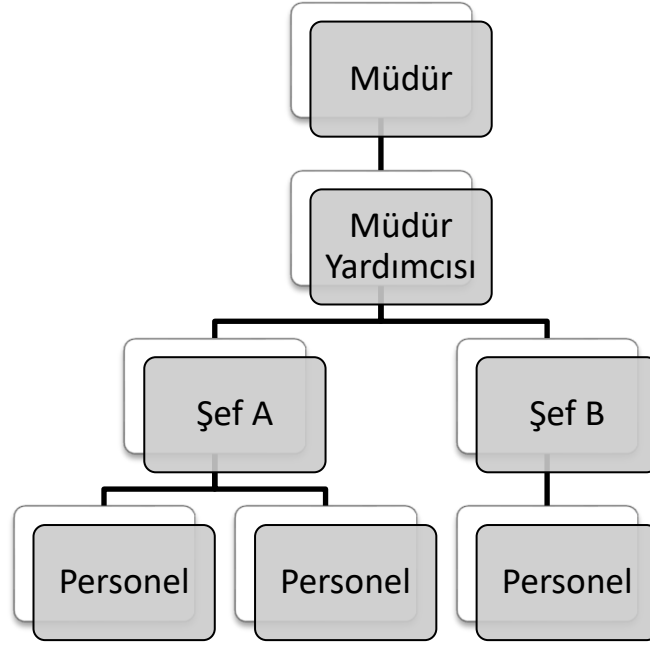
Komuta ve kurmay yapılar başlığı altındaki örgüt modelleri, dikey örgüt modeli, yatay örgüt modeli ve dikey ve kurmay organizasyon modeli olarak incelenmiştir.

3.3.1.2.1. Dikey örgüt modeli

Dikey örgütlenmede karar verme gücünün hiyerarşide otorite zinciri boyunca stratejik üst yönetimden orta kademeye kadar aşağıya doğru dağıtılmasıyla ilgilidir. Burada odak noktası formal güç üzerindedir (Mintzberg, 2015)

Dikey örgütlenme, bölüm gruplamasına en yeni yaklaşımdır. Bu gruplandırma, organizasyon gevşek bağlanmış ayrı bileşenler kümesidir.

Özünde, bölümler bilgi paylaşımı ve görevlerin tamamlanması için elektronik olarak bağlı olan ayrı organizasyonlardır. Bölümler bir coğrafi bölgede bir araya gelmek yerine tüm dünyaya yayılabilir. Dikey örgütlenme modeli birçok devlet kurum ve kuruluşlarında görülürken, ordu içinde de bu yapıdan bahsetmek mümkündür. Bu modelin kararları daha hızlı verme ve disiplini daha iyi sağlayabilme konusunda bir adım öne çıktığından bahsedebiliriz. (Daft, 2008).



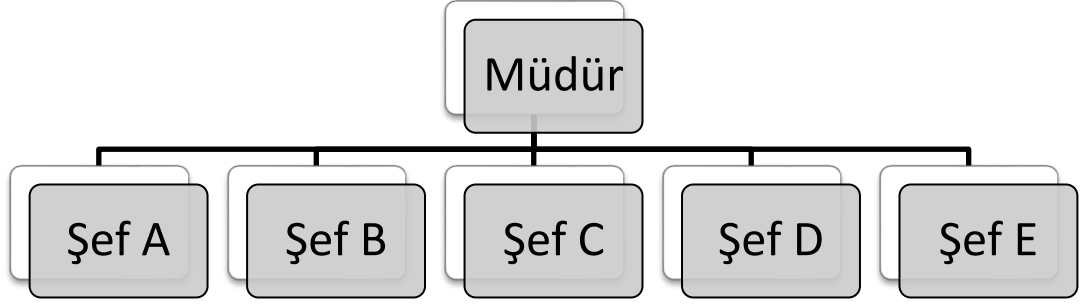
Şekil 2 – Dikey Örgüt Modeli

3.3.1.2.2. Yatay örgüt modeli

Bu örgüt modeli, gücün yöneticilerden yönetici olmayanlara aktarılması anlamına gelmektedir. Dikey örgütlenme en üst yöneticilerin bilgisi dahilinde gücün otorite zinciri boyunca dağılımıyla uğraşmaktadır.

Yatay gruplama, çalışanların temel iş süreçlerini, uçtan uca çalışma sürecini, bilgi ve materyal akışını müşterilere doğrudan sağlayan

organizasyonlar anlamına gelir. Temel bir süreç üzerinde çalışan tüm insanlar fonksiyonel departmanlara ayrılmak yerine bir araya getirilir (Daft, 2008).

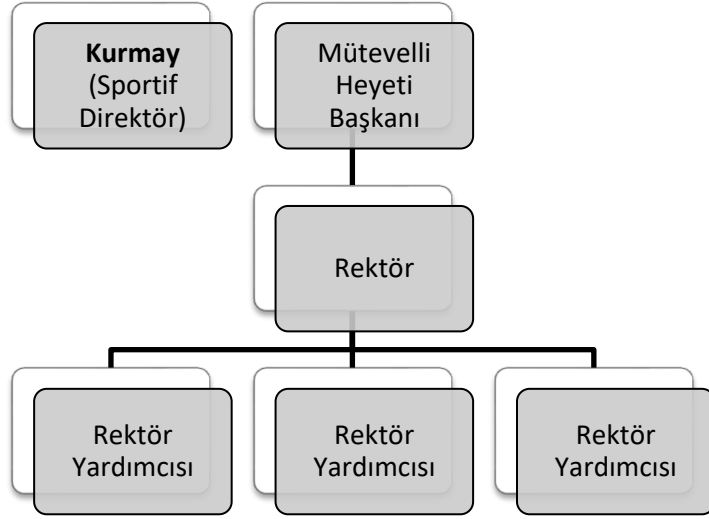


Şekil 3 – Yatay Örgüt Modeli

3.3.1.2.3. Dikey ve kurmay organizasyon modeli

Dikey organizasyon modeli yapısına sahip bir işletmeler büyüdükçe fonksiyonları da genişleyecektir. Bu durumda yöneticilerin yetersiz kalması durumu ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda yöneticilere çeşitli konularda destek verecek ve yol gösterecek kurmaylar yardımcı olabilir. Bu kurmaylar alanlarında uzmanlaşmış ve yöneticilere yol gösterme becerisine sahip kişilerden oluşmaktadır. Örneğin bir üniversitede mütevelli heyeti başkanı, spor alanında üniversitenin daha donanımlı bir yapıya ulaşmasını istiyorsa ve bu konuda gerekli kararları verebileceğine inanmıyorsa sportif konularda uzman bir elemanı kurmay organ olarak bünyesine katabilir. Bu ve bunun gibi kurmayların emir verme yetkisi yoktur ancak yol gösterme anlamında oldukça etkilidirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997).

Dikey kurmay örgütlenmede yapısında, dikey örgütün dezavantajları kurmay aracılığı ile toparlanmakta ve giderilmektedir. Hem otoriter yönetim biçimi sağlamakta ve aynı zamanda kurmay birimlerine yer vermesiyle uzmanların görüş ve düşüncelerinden faydalanılmaktadır. Fakat bu tür örgütlenmelerde de dikey birimlerle kurmay birimleri arasında kesin bir yetki ve görev ayırımı yapmak konusunda güçlükler ortaya çıkabilmektedir (Akdağ, 2007).



Şekil 4 - Dikey ve Kurmay Organizasyon Modeli

3.3.1.3. Merkezi ve Merkezkaç Yapılar

Karar verme mekanizmasının bir veya birden fazla merkezde olması, yönetimin merkezi veya merkezi olmamasını belirler (Genç, 2017).

3.3.1.3.1. Merkezi Yapılar

Merkezileşme resmi karar verme yetkisinin örgütsel hiyerarşinin en tipik olanları tarafından düzenlenmesi anlamına gelir. Çoğu örgütün kurucuları şirketin vizyonuna doğru işi yönlendirmek için çalışır. Buna merkezi yapıları ile başlarlar (McShane ve Glinow, 2016). Yönetim açısından bakıldığında merkeziyetçilik, karar verme ve otorite kullanma yetkisinin, yönetimin en tepesinde olan (lar) da veya

tepeye yakın olan pozisyonlarda toplanmasıdır. Merkeziyetçilik örgütsel yönetime ilişkin karar verme, plan yapma, politika ve strateji geliştirme hakkının örgütün üst kademesinde toplanmasıdır. Merkeziyetçilik, alt kademe ile üst kademe arasındaki mesafenin açılmasına neden olur (Genç, 2017).

3.3.1.3.2. Merkezi olmayan yapılar

Merkezi olmayan yönetim, çeşitli şekillerde karar alma, stratejilerin ve politikaların belirlenme konusunda yerel birimlere görev devretme durumudur. Diğer bir ifadeyle yerel vasıftaki unsurların yönetimin dışında bölge ve yerel birimlerce yerine getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle yerinden yönetim, karar verme yetkisinin, hiyerarşisinin en alt kademelere verilmesidir. Yetki genişliğine dayalı yönetim merkezden yönetim sistemine göre daha güçlüdür. Yerinden yönetimde örgütler kararlarını kendileri alırlar; ancak belirli sınırlar dâhilinde merkezi yönetimin denetimi altındadırlar (Genç, 2017).

3.3.1.4. Biçimselleşmiş ve biçimselleşmemiş örgüt yapıları

3.3.1.4.1. Biçimsel örgüt yapıları

İnsanlar yalnız başaramayacakları işleri yapabilmek için bir örgüte gereksinim duyar. İnsanların her konuda bilgi sahibi olmaları hemen hemen olanaksızdır. Bu sebeple örgütte işlerin uzmanlık alanlarına göre ayrılıp, yetkilerin alt düzeylere doğru aktarılması gerekir. Böylece örgüt yapısı içinde sağlanan çalışma düzeni ile karmaşık ve çeşitli işlerin doğru bir şekilde sonuçlandırılması gerçekleşir. Bu düzenin sağlanması ise biçimsel örgüt yapısı ile olanaklıdır. Her türlü bilgilerin geçtiği kanalların oluşturduğu yapıya biçimsel örgüt denilebilir. Biçimsel örgüt, çalışanların görev, sorumluluk ve yetkilerini belirleyen emirlerden, yönergelerden, ilkelere, kurallardan ve yöntemlerden oluşur. Hangi çalışanın hangi birime bağlı olduğunu ve çalışanların kimlerden emir aldığını bu örgüt yapısında belirlenmiş olur (Çalış, 2012).

Bu tür örgütlerin yapısında sorumluluk ve güç ilişkilerinin gösterildiği bir durum söz konusudur. Aynı zamanda bu yapıda iletişim kanalları tanımlanmaktadır ve örgüt

amaçları net bir şekilde ifade edilmiştir. Biçimsel örgütlerin üyeliği genellikle bilinçli bir şekilde kazanılır ve üyelerin açık bir şekilde belirtilen görev ve sorumlulukları mevcuttur. Üyeler arasında inanç ve değer paylaşımı biçimsel olmayan örgütlerin aksine zayıftır (Çalış, 2012).

Bir örgüt içinde, örgütün bilinen biçimsel kuruluş şeması dışında, orada çalışan personelin birbirlerine çeşitli biçimde yaklaşmalarından doğan biçimsel olmayan gruplar ve örgütler vardır. Biçimsel örgüte, formel örgüt, resmi örgüt veya şekli olmayan örgütte denilmektedir. Biçimsel örgüt, yönetici ve memurların birbirleriyle ilişkilerinin yasal olarak saptandığı ve herkes tarafından bilinen örgüt biçimidir. Bu örgütte kimin kimden emir alacağı, kimin kime bağlı olduğu bellidir. Amirlerin ve memurların ilişkisi, örgüt şemasına uygun olarak cereyan eder (Tortop, 1999).

3.3.1.4.2. Biçimsel Olmayan Örgüt yapıları

Biçimsel olmayan (informel) örgütlerde herhangi bir biçimsel örgütteki çalışanlar arasında oluşan ve örgütün faaliyet programı kapsamında olmayan eşgüdümsel şekilleri içermektedir. Biçimsel olmayan örgütlerde odaklanılan temel faaliyetler koordine edilirken bunun dışındaki rollerde hareket özgürlüğü sağlanması adına daha esnek davranılır. Örgüte ait mevcut şemanın dışında örgüt üyelerinin birbirlerine çeşitli sebeplerle yaklaşması söz konusudur. Bu yaklaşma ile birlikte biçimsel olmayan örgüt de kendiliğinden oluşmuş olur. Bu örgütlerin resmi bir niteliğinden söz edilemez ve hukuksal açıdan bir dayanağa da sahip değildir (Tortop, 1999).

Biçimsel örgüt içindeki gruplaşmalardan biçimsel olmayan örgütler doğmaktadır. Basamaksal olmayan türde ilişkiler bu örgüt içinde esas olmuştur. Diğer bir deyişle, bir sosyal gereksinime yanıt olarak, çalışanların sosyal bir durum olan arkadaşlık gereksinimleri direkt olarak bu örgütün gelişmesine zemin oluşturmaktadır. Bu sebeplerle birlikte bu örgütün ortaya çıkması ile ilgili farklı etmenlerden de söz edilebilir. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Çalış, 2012):

- Uzun süreli bir grubun oluşabilmesi için insanların sık sık bir arada olması gerekmektedir. Çalışma alanı olarak ortak alanlarda faaliyet gösteren bireylerin ortak gruplarda olması durumundan söz edilebilir.
- Bu grupların ortaya çıkmasında en önemli faktörlerin başında iş ya da meslek gelmektedir. Benzer işlerle ilgilenen kişilerin aynı gruplarda bir araya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır.
- İş ve meslek gibi çalışanların ilgi alanlarının da benzerliği, ortak gruplarda bulunmalarına sebep olmaktadır. Büyük bir biçimsel örgüt yerine küçük örgütlerin ortaya çıkmasının başlıca sebebi ilgi alanlarının farklılığı olarak açıklanabilir.
- Bu sebeplerin dışında özel durumların varlığı da biçimsel olmayan grupların oluşmasına sebep olmaktadır. Diğer sebeplerin getirdiği gruplara kıyasla bu grupların ömrü daha kısa süreli olabilmektedir (Çalış, 2012).

Biçimsel olmayan örgüt yapısının diğer sektörlere kıyasla spor dünyasında çok daha etkin olduğu görülmektedir. Kulüpteki geçmişi, sportif başarıları, etkili ve yetkili kişiler ile ilişkileri, hemşerilik gibi özellikleri ile örgüt içinde kişilerin biçimsel örgüt yapısında ne konumda olduklarına bakılmaksızın çok etkili ve güçlü olmalarına yol açabilmektedir.

3.3.1.5. Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış yapılar

Kurumsallaşma, kurum içindeki işlerin bir standarda oturtularak sistemli bir şekilde işlenmesi olarak ifade edilebilir. Selznick (1996) kurumsallaşmış örgütlerin diğerlerinden daha farklı bir karakterde olması gerektiğini belirtmiş ve çevreye uyumu ile ilgili yönetimin liderlik vasfıyla ilgili fonksiyonundan bahsetmiştir. (Kurt ve Yeşiltaş, 2016).

Bir işletmenin oluşmasıyla birlikte örgüt kavramları araştırılmaya başlanır, bu örgütlerin işleyişleri incelenir ve kişiler yerine kurallara ve prosedürlere bağlı bir hal alır. Çevre koşullarına ayak uydurulmasıyla birlikte gelişmeye devam eden işletmeler organizasyonel yapısını da oluşturarak kurumsallaşma yolunda ilerler. Bir işletmenin

kurumsallaşma yolunda çeşitli kavramlardan söz edilmektedir. Bu kavramlar aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır;

- Formalleşme
- Profesyonelleşme
- Otonomi
- Kültürel güç
- Saydamlık/hesap verebilirlik
- Sosyal sorumluluk
- Tutarlılık (Kurt ve Yeşiltaş, 2016).

Yukardaki kavramlar, bir işletmenin kurumsallaşması için gerekli olan faktörler olarak değerlendirilebilir. Bu kavramları gerçekleştiren işletmelerde kurumsallaşma kavramından da bahsedilmesi mümkündür.

3.3.2. Çevreye duyarlı yapılar

Çevresel faktörlerin örgütler üzerindeki ilişkileri ile ilgili literatürdeki birçok kaynak Burns ve Stalker'ın çalışmalarından faydalanmıştır. Burns ve Stalker çevreye duyarlı yapıları “teknoloji ve pazardaki değişme hızı” boyutuna göre nitelendirmiş, mekanik ve organik yapı adı altında iki başlıkta toplamışlardır (Çalış, 2012).

3.3.2.1. Mekanik yapı

Mekanik örgüt kavramının ortaya çıkışında “makine olarak örgüt” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, Taylor tarafından ortaya atılan “Bilimsel Yönetim” yaklaşımıyla başladığı söylenebilir. Bilimsel yönetim, verimliliği arttırmak için işlerin tasarlanması ve yapılış biçiminin mühendislik ve bilimsel açıdan incelenerek yeniden düzenlenmesini öngörmektedir (Mutlu ve Sakınç, 2006).

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin davranışlarının ya da aktivitelerinin belli bir standart ya da kalıp içinde sıkıştırılması durumu o örgütteki yapının ne olduğu ile ilgili yol gösterici olabilmektedir. Örgüt içindeki çalışanların davranışları bu çerçevede

içinde sıkıştırılma düzeyi yüksek olursa o örgüt için mekanik örgüt yapısına sahip olduğundan bahsedilebilir (Demir ve Okan, 2009).

Başka bir kaynakta mekanik yapı nispeten katı olan resmileştirilmiş sisteme dayalı bir organizasyon yapısı olarak ifade edilmiştir. Bu, genel olarak teknolojik, ürün, pazar değişiklikleri tarafından etkilenmeyen ve genelde sabit bir kalıp tutan organizasyonlar için geçerlidir. Örgütsel yapının mekanik formunda, otorite üst yönetim düzeyindedir ve katı bir yetkisel hiyerarşiye sahiptir. Karar verme yetkisi genellikle en üst kademededir. Görevler, üst düzey yönetim tarafından belirlenen hedeflere sorunsuz şekilde ulaşılması için iyi tanımlanmıştır (Kondalkar, 2007).

3.3.2.2. Organik yapı

Örgüt teorisinin tarihsel sürecine bakıldığında mekanik yapılardan daha organik yapılara doğru bir değişimin yaşandığı görülmektedir (Çandır, 2005). Organik örgüt yapıları, bir işim daha az formüle edilen yanlarıyla, esneklik ve uyum yeteneklerini öne çıkartmasıyla ve daha çok danışma niteliğini öne çıkartmasıyla karakterize edilmektedir (Demir ve Okan, 2009). Hage (1965), örgütlerin canlılığını esneklik, uzmanlık, ihtiyaçlara cevap verebilme, işlevsellik ve çok yönlü iletişimin temsil ettiğini ve bu özelliklere sahip örgütlere organik örgüt denildiğini aktarmıştır (Yıldırım, 2014).

Organik sistem daha çok teknolojik ve Pazar çevrelerinde hızlı değişim oranlarına sahip organizasyonlarda uygulandığı görülmektedir. Değişen koşullar karşısında yeni görev ihtiyaçları ve sorunlarla karşılaşılır. Bu sorunlar ile karşı karşıya kalan iş görenlerin yüksek inisiyatif kullanabilme özerkliğine ve belirsizliği dengeleyebilecek önlemleri alabilme esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir (Pınar, 1994).

Teknoloji, piyasa değişiklikleri ve ürün geliştirme gibi çevresel faktörlerden dolayı değişime maruz kalan organizasyonlar genelde örgütsel yapının organik formunu benimserler. Örgütsel hiyerarşinin çok az sayıda var olduğu ve esnek raporlama sisteminin olduğu bir yapıdır. Organizasyon yapısının organik biçimi, günümüzde doğrudan üst yönetime rapor veren belirli bir proje üzerinde bağımsız

olarak çalışan çalışma grupları ve ekiplerle ilgilidir. Bunlar, performanslarına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasından kendinden sorumlu olan kendinden denetli, kendi kendine yönetilen ve kendinden kontrollü alt birimlerdir. Yapısı daha gevşek ve çevresel değişiklikleri benimsemek için sıklıkla değişime tabidir. Oldukça esnek bir yapıdırlar (Kondalkar, 2007).

Mekanik ve organik yapı arasındaki karşılaştırma tablosu aşağıdaki gibi verilmiştir:

Tablo 2 - Mekanik ve organik yapı karşılaştırması (Lunenburg ve Ornstein, 2013)

<i>Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri</i> Mekanik (Bürokratik) Örgütler	Organik (Mesleki/Profesyonel) Örgütler
Düşük karmaşıklık (düşük uzmanlaşma)	Yüksek karmaşıklık (yüksek uzmanlaşma)
Yüksek merkezileşme (merkezi karar alma)	Düşük merkezileşme (ademi-merkezi karar alma)
Yüksek resmileşme	Düşük resmileşme
Yüksek tabakalaşma	Düşük tabakalaşma
Düşük düzeyde yeniliklere uyum	Yüksek düzeyde yeniliklere uyum
Eğitimsel sonuçlarda yüksek üretim	Eğitimsel sonuçlarda düşük üretim
Yüksek verimlilik	Düşük verimlilik
Düşük iş doyumu	Yüksek iş doyumu

3.4. Örgüt Yapılarının Değişkenlere Göre Ayrılması

3.4.1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma

Etkinlikleri gruplamanın en popüler yollarından biri, kuruluş tarafından gerçekleştirilen işlevlerdir. İnsan kaynaklarının geleneksel bölümleri, pazarlama, finans ve enformasyon teknoloji departmanlarıdır. Bölümlerin her biri, insan grupları tarafından gerçekleştirilen temel faaliyetlerle bilinir. Bu departmanlar pazarlama departmanı, satış, reklam ve tanıtım bölümlerine ayrılır. İş yüküne, organizasyonun büyüklüğüne ve ilgili işin kuantumuna bağlı olarak yönetici tarafından yönlendirilir.

3.4.2. Yere göre bölümlere ayırma

Organizasyonlarda kullanılan bölgede veya coğrafyada, hareket-zihniyet faaliyetlerinin temelini oluşturur. Coğrafi bölümlendirme, bir kuruluş büyük olduğu ve farklı alanlarda bulunan bölümlerin sayısı fazla olduğunda gerçekleşir. Bir ulustan ya da ülkeden dağıtılmış olabileceği gibi, müşteri hizmetleri ve ya reklamcılık - satış promosyonları ile dünyaya yayılabilir. İşletmeler, faaliyetlerini alanlara veya bölümlere ayırırlar. Bunlar bağımsız kazanç elde etme merkezleridir ve yerel çevre koşullarında çalışırlar. İşletmelerin ürettiği ürün çeşidine bakılmaksızın faaliyetlerini genişletmeleri durumunda yurtiçi ya da yurtdışına kurulması planlanan birimler için yöneticilere ihtiyaç duyacaklardır. Bu durumda da doğal olarak ortaya coğrafi bölümlendirme yapısını çıkartacaktır.

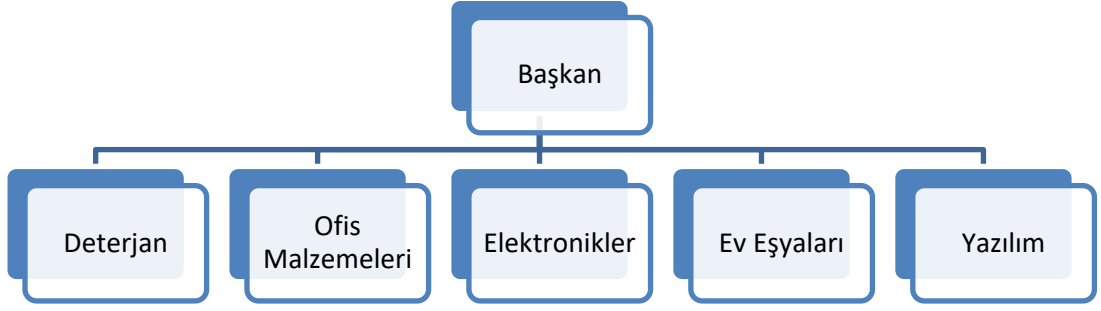
Coğrafya bölümleri aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- (a) Ürün ve hizmetler müşterilere mümkün olduğunca yakın olarak sunulmalı,
- (b) Yerel yetenek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmalı,
- (c) Bölgelere göre materyalin maliyetini düşürülmeli. Kuruluşların birimlerini satıcılara ve tedarikçilere mümkün olduğunca yakın bir yerde açması sağlanmalı,
- (d) Ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanma maliyeti düşürülmeli,
- (e) Yerel yetenekler üretim ünitelerinde optimum kullanıma sokulmalı özellikle kırsal kalkınma / el sanatları üretiminde,
- (f) Şirketin yetkili makamlarından rekabet için kaynak temin edilmeli,
- (h) Çalışanlar başka bir birimlere aktarılması sağlanmalı.

3.4.3. Ürün ve hizmetlere göre bölümlendirme

Bir organizasyon tekli veya birden fazla ürün üretebilir. Daha sonraki durumlarda organizasyon ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin çeşitliliği nedeniyle kolaylıkla yönetilemeyecek derecede büyümüş olur. Bu durumda birimlerin sayısının

artması söz konusu olacaktır ve bunların kontrolü ve organizasyonu ile ilgili sıkıntı yaşanmaması adına orta büyüklükteki bir işletme stratejisi izlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan organizasyonlar ürün ve hizmetlere göre bölümlendirme olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 5 - Ürün ve Hizmete Dayalı Organizasyon

Şekilde görüldüğü gibi, ürüne dayalı birimlerin artması beraberinde orta büyüklükteki bir işletmenin büyüme stratejisi ihtiyacını getirmektedir. Üst yönetimin sayısının artırılması bu tip organizasyonlarda çözüm olarak değerlendirilebilir.

3.4.4. Zamana göre bölümlendirme

Hastaneler ve kamu hizmeti organizasyonları, vardiya temelinde bölümlere ayrılan ki bunlar telefon hizmetleri, demiryolları, saatlerce çalışan otel gibi diğer kuruluşlardır. Örneğin hastane, gündüz vardiyasına, akşam vardiyası ve gece vardiyası ile çalışabilir.

3.4.5. Matris bölümlendirme

Teknolojik ve ürün değişikliklerinin hızlı bir oranda gerçekleştiği, fonksiyonel ve ürün departmanı arasındaki koordinasyonun kritik hale geldiği bölümlerde matris sistemi önerilir. Matris sisteminde ürün yeniliği de dahil olmak üzere çeşitli fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonuna da dikkat edilmektedir.

3.4.6. Şebeke (Network) esaslı bölümlendirme

Günümüz dünyasında küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet, kısalan ürün yaşam süresi, daha nitelikli ve demokratik beklentilere sahip çalışanlar, bilgisayar ve haberleşme teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması gibi pek çok gelişim ve değişim geleneksel örgüt yapılarının bu değişime ayak uydurmalarını zorlaştırmıştır. Örgütler, günümüz şartlarındaki bu değişime ayak uydurabilmek için dünyanın çeşitli yerlerinde mevcut olan üretim kaynaklarından, teknolojilerden, finansal kolaylıklardan, hammadde ve insan kaynaklarından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu sebeple örgütler kurmuş oldukları mevcut yapılara alternatif yeni yapılar arayışına girmişlerdir. Şebeke tipi örgütler de bu alternatiflerden birisi olarak karşımıza çıkmıştır (Bolat ve ark., 2008).

Şebeke organizasyonlardaki temel mantık, klasik hiyerarşik yapıya sahip örgütlerdeki gibi üst yönetimden aşağı kademelere doğru inen faaliyetlerin kabul zorluğu durumu yerine girişimci katılımcılığa ve dağıtılmış liderliğe dayalı organizasyon kurmaktır. Bu durum, karşılıklı işbirliğine dayalı ilişkilerde tarafların açık olması anlamına gelmektedir (Özdemir, 2010).

Şebeke esaslı yapıların ortaya çıkışı, iş dünyasındaki küreselleşme, bilişim ve iletişim alanındaki gelişmeler, stratejik işbirlikleri ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiştir (Mirze, 2016). Başka bir kaynakta ise işletmelerin çevresel koşullara daha çabuk uyum sağlayabilmesi, etkinliğin artırılması, uzman olduğu asıl işini daha aktif şekilde sergileyebilmesi ve diğer işleri başka işletmelere bırakması şeklinde açıklanmıştır (Büyükkışlalı, 2015). Genel olarak Şebeke yapı özünde paylaşım kavramını benimser ve temel yapı bunun üzerine kurulur (Alpaslan ve Kutanis, 2007).

Şebeke esaslı bölümlendirme türü yapıları bozucu bir karakter göstermekte ve geleneksel yapılardaki dikey hiyerarşi içinde koordinasyon ve kontrol bu tür bölümlendirmede görülmemektedir. İşletme, çevresi ve diğer işletmelerle olan sınırlarını kaldırmakta ve “sınırsız” bir yapı haline dönüşmektedir. Şebeke esaslı bölümlendirme, geleneksel, modern veya çağdaş bölümlendirme yaklaşımına göre kurulu bir bölüm yapısının iptal edilerek, o bölüm faaliyetlerinin dış işletmeler

aracılığıyla yürütülmesidir (Mirze, 2016). Başka bir tanıma göre şebeke örgütler, iki ya da daha çok örgüt arasında gerçekleşen uzun süreli işbirliği, birbirine belirli bir ilişki türü ile bağlanmış birimler bütünü, hiyerarşiye bağlı olmaksızın gerçekleştirilen dışsal bir iş bölümünü gerçekleştiren ve karşılıklı etkileşim halinde bulunan örgütlerdir (Bolat ve ark., 2008).

Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel esaslarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Şebeke esaslı bölümlendirmede ana işletme ile dış kurumlar arasında emir komuta ilişkileri bulunmamakta ancak etkili bir koordinasyon ilişkisi bulunmaktadır.
- Ana işletme ile dış işletmeler arasında koordinasyon, genellikle etkin bir iletişim ve denetim sistemleri ile güçlendirilmiştir. Bu doğrultuda ana işletmenin merkez ofisi ile dış işletmeler arasında gelişmiş elektronik haberleşme ve denetim sistemi kullanılması oldukça yaygındır.
- Ana işletmenin faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar üzerinde kontrolü yoktur veya en düşük seviyededir. Kaynaklar üzerinde etkin kontrol hizmet veren dış işletmededir.
- Ana işletme ile dış işletmeler arasında işlerin verimli yürüyebilmesi için mevcut bulunan işbirliği ve koordinasyonun yanı sıra rekabet de söz konusu olabilmektedir (Mirze, 2016).

Şebeke örgütlerin özelliklerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bu tür yapıların temel özelliği, bir ürünü üretebilmek için gerekli olan iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan tüm kaynakların tek bir örgütün bünyesinde toplanması yerine farklı örgütlere dağıtılmış olmasıdır.
- Bu tür yapılarda şebekeyi oluşturan örgütler ortam bir amaç için toplanmışlardır ancak birbirine bağımlı olmak zorunda da değildirler. Şebeke içindeki uyum ve işbirliğinin kalitesini arttırmak için üyeler tarafından paylaşılan bir vizyon ve değerler seti oluşturmak gereklidir.

- Şebekeyi oluşturan örgütlerin yönetimleri birbirinden tamamen bağımsızdır ve aralarında herhangi bir hiyerarşi yoktur. Diğer bir deyişle örgütleri birbirine bağlayan protokol dışında herhangi bir bağları yoktur (Dahili şebeke hariç). Dolayısıyla şebeke içinde yer alan aktörlerin değişimi kolayca sağlanmakta ve bu da yapıya bir dinamizm katmaktadır.
- Şebeke örgüt, geleneksel örgüt yapılarının ana karakteri olan “komuta birliği” yerine hiyerarşik kademelenmelerden uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşur. Diğer bir deyişle şebeke örgütler, yalın yönetim uygulamalarının bir sonucu olarak görülen yayvan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Şebeke içindeki üyelerin eylemleri, ortak görev için belirlenmiş roller ve sorumluluklar ile sınırlandırılmıştır.
- Şebeke oluşturacak tarzda örgüt faaliyetlerinin düzenlenmesi, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik işbirlikleri, yalın ve sanal örgüt yapısı gibi uygulamaları da gerekli kılabilir.
- Bu yapıda örgütler, öz yetenekleri üzerinde odaklanmakta, bunun dışında kalan faaliyetleri ise öz yeteneği bu konular olan diğer örgütlere bırakmaktadır. Bu şekilde, uzmanlaşmanın yaratacağı katma değeri tüm örgüt üyeleri paylaşabilmektedir.
- Şebeke yapı içindeki örgüt üyeleri arasında kazan-kazan anlayışı hâkimdir.
- Şebeke örgütler, rekabet üstünlüğünü elde etmek ve sürdürmek amacıyla oluşturulmuş bir yapıdır.
- Şebeke örgütlerde işlevsel bir dağılım söz konusudur. Her örgüt işlevi yurdun ya da dünyanın değişik yerlerinde gerçekleştirebilmektedir.
- Bu yapıda aracı bir organizatöre ihtiyaç duyulmaktadır.
- Şebekedeki her bağımsız örgüt kendi Pazar mekanizmaları tarafından kontrol edilmektedir.
- Şebeke örgütler karmaşık iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Aracı örgüt ile üyeler arasında genellikle dikey iletişim yaşanırken üyeler kendi aralarında yatay iletişim kurmaktadır.
- Şebeke örgütlerin başarısı, üyeler arasındaki karşılıklı güvene, dayanışmaya ve şebekeye olan bağlılığı ile doğru orantılıdır.

Şebeke örgütlenmelerinde ortak amaçlar dâhilinde üyeleri bir araya getirecek, üyelerin faaliyetlerini yönlendirecek, eşgüdüm sağlayacak ve denetleyecek, meydana gelebilecek sorunlara çözüm arayacak ve üretecek bir aracı örgüte ihtiyaç vardır. Bu aracı örgütün üstleneceği görev ve sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir:

- Şebeke kapsamında yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin, bu faaliyetleri yerine getirecek şebeke üyelerinin özelliklerinin ve üyelerin şebeke içinde üstleneceği görev ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Şebekeye dâhil olabilecek nitelikli örgütlere ilişkin bir veri tabanının oluşturulması ve sürekli olarak güncellenmesi,
- Birbirinden bağımsız şebeke üyelerinin ortak amaç doğrultusunda dağılmamaları adına eşgüdüm sağlanması,
- Şebeke üyelerinin şebekeye olan bağlılığını sağlayacak değerler sisteminin oluşturulması ve üyelerce paylaşılmasının sağlanması,
- Şebeke üyelerinin birbirlerine olan güven duygularını arttıracak sistemlerin kurulması ve işletilmesi,
- Şebekenin ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğinin denetlenmesi,
- Şebekenin işleyişi ile ilgili yaşanabilecek sorunlarda çözüm üretebilmesi (Bolat ve ark., 2008).

Küreselleşen dünyada ihtiyaçları karşılama konusunda şebeke tipi örgütlenme yapısı önemli bir hal almıştır. İşletmelerin mevcut örgüt yapıları, yerini günümüz dünyasına ayak uydurabilmek adına şebeke örgütlenme yapısına bırakmaya başlamıştır. Koçer ve Erdoğan (2011) Türkiye'deki önde gelen televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarını inceledikleri çalışmada başlangıçta fonksiyon temelli örgüt yapılarına sahip olduklarını ancak tedarikçileriyle uzun süreli ilişkileri sonrasında şebeke örgütlenme yapısına dönüklerini belirtmişlerdir. Televizyon kuruluşları içerik temininde istikrarlı şebekeler içinde çoğunlukla dış kaynak kullanımına gitmektedir. Böylelikle temel işlevlerinden olan programcılık yeteneği şebeke üyesi diğer işletmelere devredilmektedir. Türkiye'deki kanalların birçoğu haber kanalları ve birkaç program dışında neredeyse tüm programları yabancı yapımdır. Buna benzer bir durum da Almanya'da gerçekleşmiştir. İlk başlarda

Amerikan kaynaklı yapımlarla içeriğini dolduran Alman kanalları, artan maliyetler ve program kotaları ile birlikte şebeke içinde üretim yapan organizasyonları tercih etmişlerdir (Windeler ve Sydow, 2002).

Sayli ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmada Afyon şehrindeki mermer sektörünün dış piyasaya açılabilmesi için stratejik işbirlikleri kurmaları gerektiği, bunun da en iyi yolunun şebeke organizasyon ile sağlanabileceği sonucuna varılmıştır. Bu sayede işletmelerin maliyetlerini düşürebilecekleri, üretim zamanlarını kısaltabilecekleri, kaliteyi arttırabilecekleri ve daha iyi Pazar imkânları arayabilecekleri aktarılmıştır. Durak (2006), Denizli'deki tekstil işletmeleri ile ilgili yaptığı çalışmada fason üretimin önünü kesmek için çeşitli birimlerin işbirliği içinde olması gerektiğini ve bu işbirliğinin gerçekleşmesi konusunda son derece önemli olduğundan bahsetmiştir. Akpınar (2011), havalimanı işletmeciliğinde şebeke organizasyon yapısının benimsendiğinden bahsetmiş ve havalimanındaki birçok hizmeti kendi bünyesindeki diğer işletmelere verdiğini aktarmıştır. Bu sayede diğer havalimanı ihalelerinde bütünsel çözümler elde edilmiş ve kendi işletmelerinden aldıkları bilgileri hızlı bir şekilde değerlendirebilme fırsatı yakalamışlardır.

3.4.6.1. Şebeke organizasyonun önemi

Hiyerarşi ve piyasanın olmadığı bir yerde şebeke organizasyondan bahsetmek mümkündür. Şebeke organizasyonda kısa vadeli projelerin varlığından söz edildiği gibi uzun zamanları kapsayan işbirliklerinden de bahsetmek mümkündür. Şebekeler, bilgiyi yayma ve öğrenmeyi tetikleme konusunda aracı görev üstlenirler. Böylelikle düşünce en kısa sürede eyleme dönüşür ve organizasyon amacına daha hızlı bir şekilde ulaşır. Kullanılacak kaynaklarda belirsizlik söz konusu ve çevre net değilse açık uçlu şebeke biçimi tavsiye edilmektedir (Özdemir, 2010).

Şebekeler, üstü kapalı bilgi ya da teknoloji gibi maddesel olmayan unsurları değerlendirerek kullanmak adına esnek araçlar sunabilmektedir. Şebekelerin günümüzde ne kadar önemli oldukları ile ilgili son dönemlerde yapılan çalışmalar hızlı değişen çevresel etkenlerden bahsetmektedir. Çevrenin hızlı değişmesi, şebekeye duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır. İşletmelerin hızla değişen yaşam şartlarında ayakta kalabilmeleri klasik sistemle biraz zor görünmektedir. Onların

başarılı olmalarında şebeke organizasyonların rolü büyük olacaktır ve buna gerçekten ihtiyaçları vardır (Özdemir, 2010).

Şebekeler, değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmek konusunda fonksiyonel unsurlar geliştirir ve bunları iyi bir şekilde organize ederek amacına ulaşır. Bilişimin diğer organizasyon yapılarında tek taraflı olarak işlediği durumlarda hiyerarşik sınırlamalara maruz kalan yapıdan uzak olan ve karşılıklı etkileşime imkan sağlayan şebekeler böylelikle çevresel değişimlere daha kısa sürede cevap verebilir duruma gelmektedir (Özdemir, 2010).

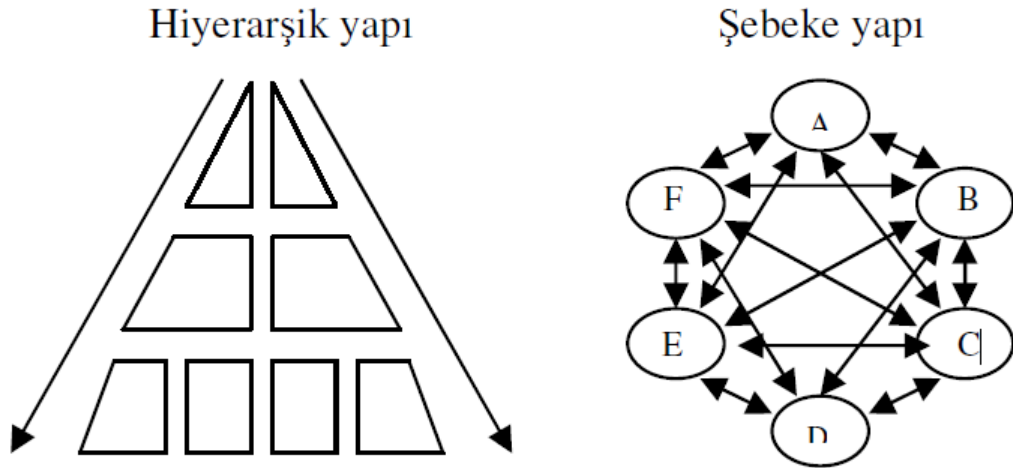
3.4.6.2. Şebeke örgüt yapısını diğerlerinden ayıran farklılıklar

Şebeke örgütlerin “işlevsel ve bölümlendirilmiş” yapıları ifade eden geleneksel örgüt yapısı ile arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Geleneksel örgüt yapısında birey bazında uzmanlaşma gerekirken şebeke örgütlerde örgüt temelinde işbölümü ve uzmanlaşma gerçekleşir.
- Geleneksel örgüt yapısında emir-komuta şeklinde dikey ilişkiler ve hiyerarşik denetim söz konusu iken şebeke örgütlerde üye örgütler arasında yatay bir hiyerarşik ilişki mevcuttur ve karşılıklı bir denetim söz konusudur.
- Geleneksel örgüt yapısında bilgi akışı daha çok dikey bir şekilde gerçekleşirken şebeke örgütlerde dikey, yatay ya da çapraz bir şekilde gerçekleşebilir.
- Geleneksel örgüt yapısında gücün kaynağı “yasal olma” ve “belirli bir pozisyona sahip olma” şeklindeyken şebeke örgütlerde gücün kaynağı “bilgi”dir.
- Geleneksel örgüt yapısında eşgüdümleme daha çok örgüt içi uyum ve hiyerarşik denetimi ön plana çıkartırken bu durum şebeke örgütlerde “karşılıklı gerçekleştirilen” daha kapsamlı bir faaliyet olarak ele alınır.
- Geleneksel örgüt yapısında tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilen eşgüdümleme, şebeke örgüt yapısında aracı örgüt tarafından yapılmaktadır.

- Geleneksel örgüt yapısında güven, bireylere ilişkin bir kavram olup çok fazla önem taşımazken, şebeke örgütlerde üye örgütler arasında güven şebeke etkinliği açısından önemli bir zorunluluktur.
- Geleneksel örgüt yapısı ile şebeke örgüt yapısı arasındaki en önemli fark bir hizmetin ya da malın üretimi için gerçekleştirilen faaliyetlerin farklı örgütler tarafından gerçekleştirilmesidir (Bolat ve ark., 2008).

Şebekelerin dinamikleşmesi işbirliği içinde olduğu aktörlerin değişimi ile gerçekleşmektedir. Karşılıklı iletişim ve işbirliğinin hüküm sürdüğü şebekelerde hiyerarşik yapı ve şebeke yapı arasındaki geçiş şekli aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir:



Şekil 6 – Geleneksel yapıdan şebeke yapıya geçiş (Özdemir, 2010)

Şekilde görüldüğü gibi hiyerarşik yapıda hiyerarşik bir düzen ve bu düzene bağlı olarak yukarıda aşağıya doğru gelen tek yönlü bir emir–komuta zinciri mevcutken şebeke yapıda işbirliği ve ilişkilerin çift yönlü olduğu bir yapı söz konusudur.

3.4.6.3. Şebeke organizasyonun bölümlendirme

Şebeke örgüt yapısı 3 şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar;

- Dâhili Şebeke
- Dengeli Şebeke
- Dinamik Şebeke

3.4.6.3.1. Dâhili şebeke (Internal network)

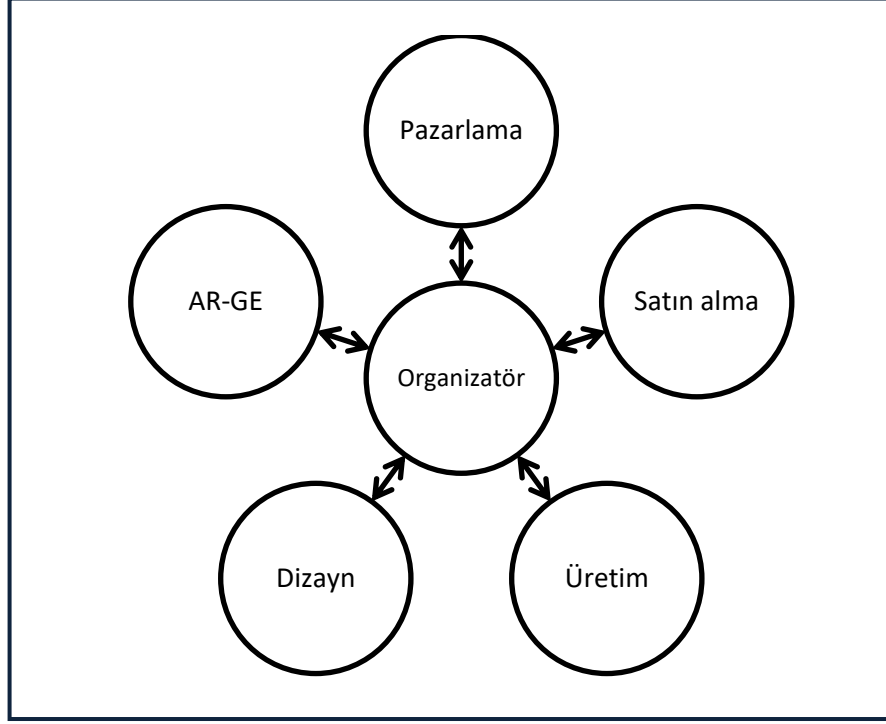
Dâhili şebekede, kaynakların sahibi bulunan ana işletmede, farklı işlevler ve uzmanlık alanlarında birbirinden bağımsız birimler oluşturulmaktadır. Ana işletme içinde yer alan bu birimler arasında herhangi bir emir komuta ilişkisi bulunmamaktadır. Ana işletme, temel işlev ve faaliyetlerine daha fazla odaklanabilmek için bazı faaliyetlerini bahsedilen bu birimlere dağıtmıştır (Mirze, 2016).

Dâhili şebekelerde ana fikir, örgüt içindeki sınırları ortadan kaldırarak hiyerarşik ilişkileri azaltmak ve bunun yerine örgüt birimleri arasında direkt alış veriş ilişkisi kurmaktır. Bu ilişki piyasa koşulları altında gerçekleştirilir. Bunun başarılabilmesi için tüm örgüt birimlerinin “kâr merkezi” şeklinde örgütlenmesi gerekir. Bu yapı içinde her bir kâr merkezi, ihtiyaç duyduğu ürünü, seçtikleri herhangi bir iç ya da dış kaynaktan temin edebilme özgürlüğüne sahiptir. Yine bu birimler, kendi çıktılarını hem içerdeki örgüt birimlerine hem de dışardaki alıcılara satabilmektedirler. Örgüt birimleri aynı zamanda örgütün genel çıkarlarını da dikkate almak ve buna uymak zorundadırlar (Bolat ve ark., 2008).

Dâhili şebekenin asıl amacı, ana işletmenin terk etmeye karar verdiği işlevsel faaliyetlerinin daha gerçekçi, girişimci, rekabetçi, yenilikçi, çevresel gelişimlere uyumlu ve dolayısıyla zaman içinde faaliyet alanında daha da uzmanlaşan bir birimden en uygun koşullarda bir hizmet olarak yaptırılmasıdır (Mirze, 2016).

Dâhili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklara çok fazla bağlı kalmadan bunun dışındaki sistemden yararlanmak ve sıradanlıktan kurtulup zamana ayak

uydurma adına girişimci bir işletme becerisi kazanabilmek için oluşturulmaktadır (Kanbur, 2008).

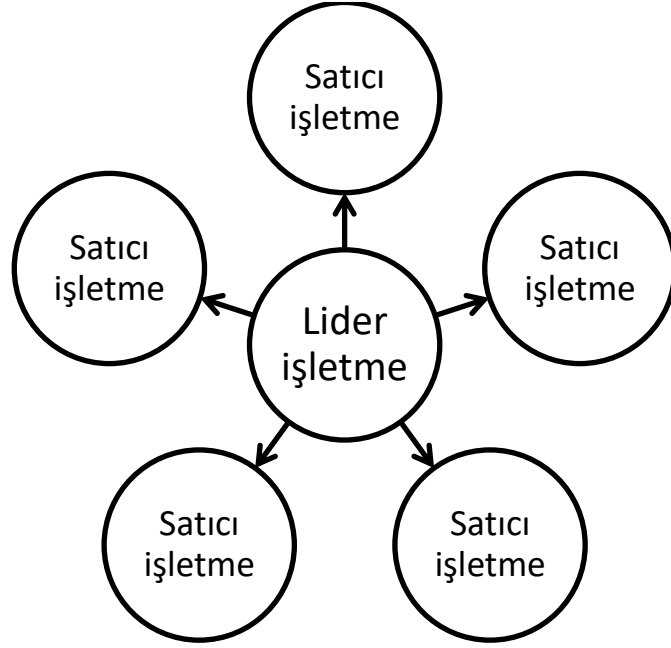


Şekil 7 – Dâhili şebeke

3.4.6.3.2. Dengeli şebeke (Stable network)

Dengeli şebeke, hizmet alınan ve alanında uzmanlaşmış birimlerin ana işletme mülkiyeti altında bulunmaması ve onun tarafından oluşturulmamış olmasıdır. Alanında uzman olan bu birimler mülkiyet ve kaynaklar açısından tamamen bağımsızdır. Dengeli şebekelerde, temel faaliyetlerini terk ederek onları daha mükemmel bir hizmet olarak almak isteyen işletme, alanında uzman olan bağımsız kuruluşlardan bir network – şebeke oluşturmaktadır. Bu şebekede oluşumu yapılandıran işletme (lider işletme) ile kendilerinden hizmet alınan uzman kuruluşlar arasında bir mülkiyet, yönetim ve denetim ilişkisi bulunmamaktadır. Bu şebeke tipinde uzman birim, ona işveren ve hizmet alımı yapan lider işletmenin bir kâr merkezi değildir, aralarında sadece bir işbirliği söz konusudur. Bu nedenle hizmet alan işletme ana işletme değil “lider işletme” olarak adlandırılır. Bu işbirliğinde esas

olan, iki taraf arasındaki stratejik işbirliğine yönelik bir koordinasyon ilişkisidir (Mirze, 2016).



Şekil 8 – Dengeli şebeke

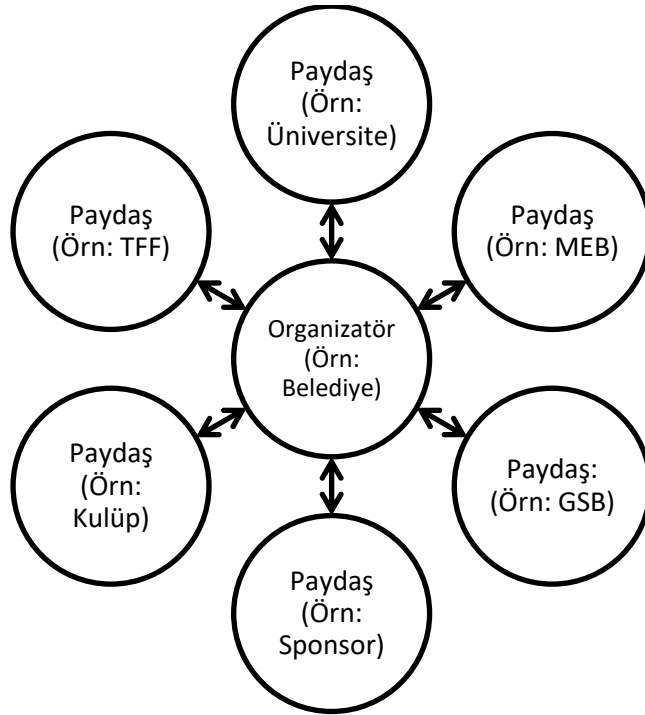
3.4.6.3.3. Dinamik şebeke (Dynamic network)

Dinamik şebekede, şebeke bir lider işletme tarafından oluşturulmamıştır. Yani lider işletmenin terk ettiği bazı işlev ve faaliyetleri satın alacağı bir şebeke, onun tarafından, onun liderliğinde ve etrafında yapılandırılmamıştır. Daha çok kısa dönemli, proje bazlı, bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında, tüm katılımcı işletmelerin bağımsız olarak yer aldığı, her birinin yararına olan ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik bir şebeke yapısı dinamik şebeke yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mirze, 2016).

Dinamik şebeke türünün temelinde yapıyı oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkinin çok dinamik olması beklenmektedir. Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu ortamlarda bazı işletmeler buna karşı koyma adına yeteneklerinin bir adım

ötesine geçmekte ve dolayısıyla dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar (Kanbur, 2008).

Aşağıdaki şekilde örnek olarak Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) aracı rolde olduğu ve diğer işletmelerle işbirliği içinde olduğu dinamik şebeke yapılanması görülmektedir.



Şekil 9 – Dinamik şebeke

3.4.7. Karma yapı

Kuruluşlar genişledikçe, komuta ve denetimi yerine getirirken kuruluşlara hareket özgürlüğü sağlayarak verimliliği artırmak için bir denge oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, karma örgüt yapısı benimsenmiştir. Bu, her iki formun (fonksiyonel ve ürün temelli yapılar) gücünü kullanmaya yardımcı olur. Her ikisinin de dezavantajlarını ortadan kaldırır (Kondalkar, 2007). Karma yapının oluşması için bölümlere ayrılan örgütlerde bölümler arası rekabetin azalması söz konusu olabilir.

Örgütün faaliyetlerini verimli şekilde sürdürebilmesi için bölümlerin belirlenen hedef ve amaçlara göre ayrılması gerekmektedir (Çalış, 2012).

4. İLİŞKİ MODELLERİ

4.1. Yönetişim

4.1.1. Yönetişimin tanımı

Günümüzde değişen ve gelişen yaşam kuralları ile birlikte insanların görev anlayışlarında da değişimler görülmektedir. Emir alan ve sadece emirleri yerine getiren bir yaklaşım yerine birlikte karar verilen ve hayata geçirilen yaklaşımlar kabul görmektedir. Son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan yönetim yaklaşımı yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemini ortaya koyması açısından oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdal, 2017).

Yönetişim kavramının çıkış noktası, tek boyutlu ve tekil yönetim anlayışının sorunlarla mücadele noktasında yetersiz kalmış olmasıdır. Yönetişim kavramının öncülerinden olan Kooiman, yönetişimi gerekli kılan temel çerçeveyi tek boyutluluğun ve tekil mücadelenin yetersizliği üzerine konuşlandırmıştır. Kooiman, yönetime ait öğelerden hiçbirinin karmaşık problemleri tek başına çözemeyeceğini savunmaktadır. Bu bağlamda yönetişim, iletişim ve etkileşim temelli olarak yönetim tarafları arasında yükselen bir ilişki ağıdır (Şahin, 2016). Bu tanıma destekleyici nitelikte yönetişim, yönetimden kaynaklı sorunların çözümünde planlama, basiretli davranma ve ileriye görerek harekete geçme, sınırlı devlet gücünün paylaşılması, kamu – özel sektör işbirliğine önem verme gibi tedbirlerle gündeme gelmektedir (Arslan, 2016).

Jessop'a göre yönetişim “karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve girift ilişkiler içinde yer alan bağımsız aktörlerin kendi kendine örgütlenmesi” (Okçu, 2006'dan akt. Şahin 2016), Rhodes'e göre “bir dizi paydaşın, sürecin ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkarak diğer paydaşlarla görece eşit olduğu bir durum” (Coşkun 2006'dan akt. Şahin, 2016), Bursens ve Helsen'e göre “farklı fakat iç içe girmiş sistem düzlemlerinden oluşan ve karşılıklı etkileşim halindeki kamusal ve özel aktörlerin hiyerarşik olmayan ağları ile yönetilen bir siyasi sistem” olarak

tanımlanmıştır. Arıkboğan (2004), yönetim kavramını “yöneten bir demokrasiden yönetişen bir demokratik hayata geçiş” cümlesi içinde kullanarak özetlemiştir.

Rhodes’e göre (1996) yönetim kavramı 6 farklı kullanım alanına sahiptir:

1. Minimal devlet
2. Şirket yönetişimi (Corporate governance)
3. Yeni kamu işletmeciliği (New public management)
4. “iyi yönetim”
5. Sibernetik sistemler
6. “Kendi kendine organize olan ağbağlar” (Selforganised networks) (Yılmaz, 2013).

2000’li yılların başından beri yapılan çalışmalar da artık son yıllarda birçok devletin yönetim anlamında yönetim kavramını benimsediğinden bahsetmektedir.

Yönetişim denildiğinde resmi bir takım kurumların yanında yönetim karar aşamasında alınan kararların uygulanmasına kadar her aşamada var olan fakat resmi olmayan aktörlerin varlığından söz edilen bir kavramdan bahsedilmektedir. Yeni kamu yönetimi kavramı ile ortaya çıktığı düşünülse de insanlık tarihi kadar eski bir kavramı ifade ettiği belirtilmektedir (Arslan, 2016).

4.1.2. Yönetişimin İlkeleri

Avrupa Komisyonunun “European Governance: A White Paper” başlıklı raporunda yönetişimin ilkeleri; açıklık ve şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık biçiminde belirtilmiştir (Karcı, 2015).

4.1.2.1. Açıklık ve şeffaflık

Kamusal işlerin planlanmasında yöneticiler tarafından bireylerin isteklerinin dikkate alındığı ve iletişime dayalı bir sistemin varlığı açıklık kavramını ifade etmektedir. Açıklık, halkın talep ettikleri ve bu taleplerin ne derece dikkate alındığı, vatandaşlarla ne tür bir ilişki içine girildiği ve vatandaşların aldıkları hizmetler neticesine neler düşündükleri ile de ilgilidir (Arslan, 2016).

Bir örgütün tüm üyeleri arasındaki bilgi akışının olabildiğince serbest olması ancak yönetimde şeffaflık ilkesi ile gerçekleşebilir. Bunun için bilgiye ihtiyaç duyanların bu bilgilere kolaylıkla ulaşması ve bu aşamada bilgiye ulaşma usul ve kurallarının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlarla net bir şekilde paylaşması yine şeffaflık ile açıklanabilir (Şahin, 2016).

4.1.2.2. Katılım

Katılımcılık, yönetişimin ve kalkınmanın temel ölçütlerinden biri konumundadır. Bir örgütün içindeki küçük bir kesim, hatta duruma göre örgütün dışındaki kimselerin, hem kararlara hem de uygulamalara katılması ve sonuçları denetleyebilmesi olarak ifade edilebilir (Ergün, 2006, Güteryük, 2014). Halkın şikayetlerinin dinlenmesi, taleplerinin alınması hatta danışılması da bu kavramın içine girmektedir. Yönetişimde vatandaş unsuru sadece yönetilen değil, yönetsel sorunlara taraf olabilen, kendisine danışılan, çözüm önerebilen ve fikirleri önemsenen konumdadır. Bu haliyle de pasif vatandaşlıktan aktif vatandaşlığa geçiş söz konusudur ve bu bağlamda katılımcılık yönetişimin önemli ilkelerinden birisidir (Taş ve Durgun, 2017).

Yönetime bireysel katılım konusunda sivil toplum kuruluşlarının etkinliği ve rolü oldukça önemlidir. Katılımın örgütlü olmuş olması sonuca ulaşmada daha çok önem arz etmektedir. Katılım konusunda bireyleri iletişim ağlarını ve teknolojiyi kullanarak bu yönde teşvik etmek hem maliyeti düşürmekte hem de uygun yollarla katılımın sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Bahçavan, 2006).

Katılım ilkesinin gerçekleşebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi karar verme sürecine halkı dahil edecek açık ve şeffaf bir devlet varlığı gerekmektedir. Bu bağlamda vatandaş ile devlet arasında sürekli, güvenilir ve tutarlı bir bilgi akışı olmalıdır (Karakuş, 2011'den akt. Taş ve Durgun, 2017). Aynı zamanda vatandaşlarda da bu ilke doğrultusunda gerekli sorumlulukların olması beklenmektedir. Vatandaşlar katılım haklarının olduğunu bilmeli ve bu yönde gerekli özeni ve çabayı göstermelidir. Bu ilke uygulanırken ayrımcılıktan kaçınılmalı ve herkes eşit kabul edilmelidir. Yönetim sürecine

katılımların çoğunluğu eğitim ve gelir düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle sosyal adaletsizliğin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Akçay, 2013).

4.1.2.3. Hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi kurum çalışanlarının görevlerine ilişkin ilgili kişilere cevap verebilir olma, sorunlara karşı eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etmeyi ifade etmektedir. Örgüt içindeki bir başarısızlık neticesinde sorumluluk almayı da mecbur kılan bir ilke olarak karışımıza çıksa da örgütün güçlenmesine sebep olan bir ilke olarak tanımlanabilir (Şahin, 2016).

Kişilerin hizmet ettiği kesimlere görevleriyle ilgili konularda hesap verme ilkesi siyasi, idari ve hukuki boyutlar altında incelenmektedir. Siyasi hesap verebilirlik yapılan seçimler ile, idari hesap verebilirlik vatandaşların kendileri ile ilgili bazı konularda bilgi talep etmesi ve bu talebin karşılanması, gerektiğinde idari soruşturma mekanizmasının çalıştırılması, hukuki hesap verebilirlik ise idarenin tüm eylem ve işlemlerine karşı yargı yolunun açık olması anlamına gelmektedir. Kanada Hazine Sekreteryası ve Genel Denetim Ofisi tarafından hazırlanan bir çalışmada etkin hesap verebilirliğin beş göstergesi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Rol ve sorumlulukların açık olması
- Performansa ilişkin beklentilerin açık olması
- Beklentiler ile mevcut kapasitelerin dengesi
- Raporlamanın güvenilirliği
- Gözden geçirme ve ayarlama performansı (Akçay, 2013).

4.1.2.4. Etkinlik

Dur'a (2011) göre etkinlik "belli amaçlar doğrultusunda gerek duyulan faaliyetlerin doğru zamanda ve doğru şekilde yapılmasını" ifade eder. Diğer bir yandan etkinlik, bir örgütün amaçlarına ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir (Gürleyük, 2014). Etkinlikte ve verimlilikte ideal olan en az girdiyle en çok çıktıya ulaşabilme durumudur. Aynı girdi ile daha fazla çıktı elde ediliyorsa verimlilikten veya verimliliğin arttığından söz etmek mümkündür. Bunun tam tersi olarak, aynı

girdi ile daha az çıktı elde edilmeye başlanmışsa burada da verimsizlikten ya da verimin düşmeye başladığından söz edilir. Tüm bunlardan bahsedebilmek için ise girdi ve çıktıların ölçülebilir olması da ayrı bir öneme sahiptir (Şahin, 2001'den akt. Şahin, 2016).

Kamu sektöründe girdi ve çıktıların belirlenmesi kolay olmadığından etkinliğin ölçülmesi özel sektöre göre daha zor olduğu düşünülmektedir. Kamu sektöründeki amaç öncelikli olarak insana hizmet olduğundan dolayı ekonomik boyut ikinci planda kalmaktadır. Kamudaki etkinliğin ölçülmesinin zorluklarına diğer bir sebep ise örgütün büyüklüğüdür. Örgüt ne kadar büyürse koordinasyon ve denetim güçleşmekte, kaynakların kullanımında israf ve savurganlık görülmektedir. Bu da etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Yalçın, 2010).

Etkinliğin ölçülebilmesi için bazı kriterlere ihtiyaç vardır. Bu kriterler aşağıdaki gibidir (Gürleyük 2014):

- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması,
- Uzun dönemli vizyonun korunması,
- Örgüt içi teknik donanımın yeterliliği,
- İnsanlara, çalışanlara karşı duyarlı olunması,
- İnsanların endişelerinin dikkate alınması, bu endişelerin dinlenmesi ve çözüm bulunmaya çalışılması.

Kamusal alanda etkinliğin üç boyutundan bahsedebiliriz. Bunlar toplumsal boyut, zaman boyutu ve yönetim boyutudur. Toplumsal boyutta yukarıda da belirtildiği gibi öncelik topluma hizmettir ve vatandaşların taleplerinin karşılanması gerekir. Bunlar yapılırken de kamu yararının ön planda tutulması esastır. Zaman boyutunda hizmetlerin doğru zamanda planlanması, yapılması ve yine beklenen sürede tamamlanması gerekmektedir. Yönetim boyutunda ise hizmet sunulurken bir hedefin var olması ve bu hedefe ulaşıldığında vatandaşların bu hizmetle birlikte doyuma ulaşmış olması beklenmektedir (Öztoprak, 2011).

Etkin yönetim anlayışlarında değişimlere ayak uydurabilme yani güncel kalabilme, küreselleşme ve sürdürülebilir kalkınma anlayışları gereği çok önemlidir. Bu doğrultuda vatandaşların, özel ve kamu sektörünün, sivil toplum kuruluşlarının koordineli şekilde yol almaları gerekmektedir (Gürleyük 2014).

4.1.2.5. Tutarlılık

Tutarlılık, “bir politikanın umulan sonuçlarına ya da amaçlarına aykırı etkilerin ortaya çıkmaması” olarak tanımlanmaktadır. Tutarlılık ilkesine bağlı olarak uygulanan politika ve eylemlerin tutarlı ve kolay anlaşılabilir olması gerekmektedir. AB’de bu ilkeye duyulan ihtiyacın artma sebebi olarak, AB’nin görevlerinin artması, genişlemenin zamanla AB’deki çeşitliliği arttırması, iklim ve demografik farklılıklar gibi sektörel politika alanlarının varlığı, yerel ve bölgesel otoritelerin artan şekilde AB politikalarının oluşum sürecine katılımı gösterilmiştir. (Bahçavan, 2006).

4.2. İletişim

Örgütlerin olduğu yerlerde iletişim olmazsa olmaz bir unsurdur. Örgütler de canlı varlıklar gibi iç ve dış dünya ile iletişim içinde olmak zorundadır. Örgütlerin büyümesi, yönetimlerin karmaşıklaşması ve teknolojik etkenlerin hızla büyümesi sebebiyle iletişime eskisinden daha çok ihtiyaç duyulur hale gelmiştir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgüt içindeki iletişimin, iş yapma becerilerinde ve karar verme sürecindeki rolünde etkisi büyüktür (Uslu ve Çam, 2011).

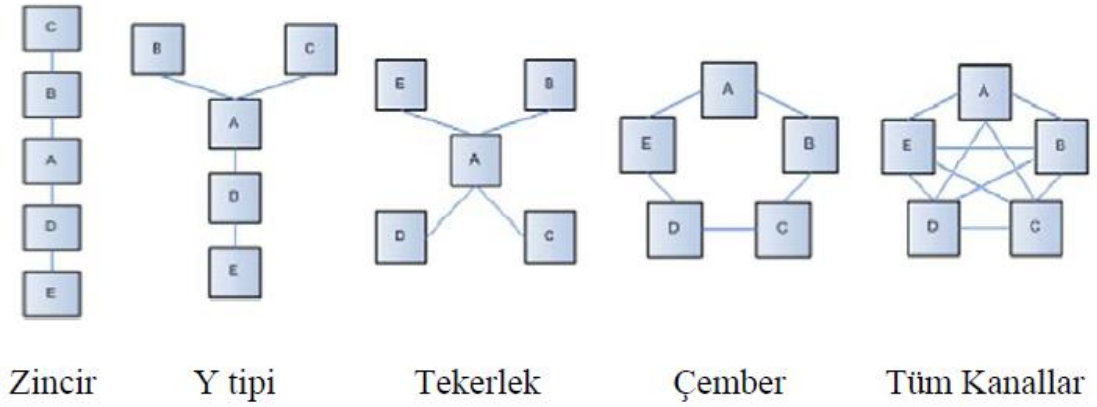
Örgütsel iletişim kısaca örgüt içindeki fikirlerin ve bilgilerin karşılıklı alışverişi olarak tanımlanabilir (Bovee Thill’den akt. Eroğluer, 2011). Diğer bir tanıma göre, kişiler ya da gruplar arasında en uygun etkileşimin sağlanması için gerekli olan öge olarak tanımlanmıştır (Durgun’dan akt., Tanrıverdi ve ark., 2010). Örgüt içinde doğru kararların alınabilmesi için de sağlıklı iletişime gereksinim duyulur (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgüt içi iletişimin genel olarak amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün hedef ve politikaları ile birlikte amaçlarının da örgüt bireyleri tarafından bilinmesini sağlamak,
- Yapılacak olan işler ve işlemler ile ilgili örgüt bireyelerine bilgi vererek işlerin kolaylaşmasını sağlamak,

- Örgütün yaşadığı sosyal ya da ekonomik sorunlardan bireyleri haberdar ederek kendileri ile ilgili konularda aydınlatmak,
- Yenilikçilik anlamında çalışanları özendirerek yönetime karşı bireysel becerini kullanarak geri bildirimde bulunmalarını sağlamak,
- Örgütün başarılar, kararları, önemli olaylar ve etkinlikleri hakkında bireyleri haberdar etmek,
- Örgütsel yaşama katılımlarını arttırmak adına bilgilendirmelerde bulunmak,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında iki yönlü iletişime özendirmek,
- Örgüt bireylerini iş sırasında ya da sonrasında örgüt temsil niteliklerini geliştirmek,
- Bireylerin kariyer planlamaları ile ilgili bilgilendirme yapmak,
- Örgüt içinde yaratılacak bir iklime, kültüre ve kimliğe uygun iletişimde bulunmak (Kocabaş'tan akt. Tanrıverdi ve ark., 2010).

Örgütler içinde çeşitli iletişim ağları mevcuttur. Literatürde en çok kabul edilen beş çeşit iletişim ağı şunlardır (Hodgson'dan akt., Uslu ve Çam, 2011, Atak, 2005):

- Zincir
- Y tipi
- Tekerlek
- Çember
- Tüm kanallar



Şekil 10 – Örgütlerde iletişim modelleri (Uslu ve Çam, 2011).

4.2.1. Zincir tipi iletişim modeli

Zincir tipi iletişim modelinde iletişimin hiyerarşik bir düzen izlediği görülmektedir. Genellikle kademeli örgütlerde görülen iletişim tipidir. Modelin en üst ve en alt kademesindeki bireylerin tek bir bireyle iletişim içinde olduğu görülürken ortadaki bireylerin hem ast hem de üstleri ile iletişim halinde olduğu görülmektedir (Uslu ve Çam, 2011).

4.2.2. Y tipi iletişim modeli

Y tipi iletişim modeli, en üst kademedeki yöneticilerin astlarla iletişiminde aracı bir bireyin konumlandırıldığı modeldir. Bu modeldeki aracının konumu, gereği üstlerden ilk bilgiyi direk olarak alması sebebiyle daha güçlü bir hal almaktadır (Uslu ve Çam, 2011).

4.2.3. Tekerlek tipi iletişim modeli

Bu iletişim modelinde ortada bir lider bulunmaktadır ve diğer bireyler sadece bu lider ile iletişim içindedir. Liderin dışındaki bireyler arasında iletişim kurulması söz konusu değildir. Bu model genellikle tek merkezli ya da otoriter örgüt tiplerinde görülmektedir ve tüm bilgi alışverişi ortadaki lider tarafından sağlanmaktadır. Diğer bireyler birbirlerine ulaşabilmek için ortadaki lider üzerinden bir yol izlemeleri gerekmektedir (Uslu ve Çam, 2011).

4.2.4. Çember tipi iletişim modeli

Çember tipi iletişim modelinde herhangi bir st ya da lider yoktur. İletişim herhangi bir yerden başlar ve başladığı yere tekrar ulaşır. İletişimin gidiş yönü belli değildir ve bireyler iletişim kurmak için farklı kanallar kullanabilir. Herhangi bir üyeye bağlı bir model olmadığından iletişimin ortasında olan kişinin de iletişim tekelinde olmasını önler (Uslu ve am, 2011).

4.2.5. Tüm kanallar (şebeke) tipi iletişim modeli

Bu ağ tipinde belli bir sıra yoktur ve herkes herkesle iletişim kurabilir. Çok yönlü bir iletişim söz konusu olduğundan dolayı bu modelin uygulandığı yerlerde merkeziyetçilikten söz edilemez (Uslu ve am, 2011). şebeke tipi organizasyonlarda hiyerarşik bir düzen olmadığından uygulanması uygun olan iletişim modeli şebeke tipi iletişim modelidir.

5. GRASSROOTS ve FUTBOL

5.1. Futbolun Tarihçesi

Futbol, iki takımın karşı karşıya geldiği, belirli kuralları olan ve bu kurallar çerçevesinde rakip kaleye daha fazla sayıda gol atmaya çalışılan bir spor branşdır. Daha fazla gol atan takımın kazandığı müsabakada bu amaca yönelme değişik teknik davranış şekilleriyle gerçekleşmektedir (Bakır, 2015).

Modern futbolun beşiği İngiltere olarak kabul edilmesine rağmen futbolun ilk olarak nerede ve kimler tarafından oynandığı tam olarak bilinmemektedir. Eski Çin kaynakları, M.Ö. 2500'lü yıllarda bir Çin imparatorunun askerlerine çeviklik talimi için topun iki direk arasından geçirilerek oynandığı bir oyundan bahsetmektedir. İçine tüy doldurulmuş bir topu iki direk arasından sokarak skor elde etmeye çalışan ve yaklaşık olarak 10'ar kişiden oluşan ekiplerden oluşan bir oyun olarak da bahsedilmiştir (Talimciler, 2005).

Ortaçağ döneminde İtalya'da yalnızca soyluların oynadığı, Kuzey Fransa'da "la soule" adıyla oynandığı, İngiltere'de ise sokak dövüşünü andıran şekilde oynandığı geçmişten günümüze gelen kaynaklarla aktarılmıştır. Bu dönemlerde köylüler bunu oyun olarak oynamakta ancak kuralları belirlenmediği için bir çok oyun kanlı bitmektedir. Futbolun bilinen ilk kurallı oyunu 1848 yılında Cambridge üniversitesi öğrencileri tarafından oluşturulmuş ve oynanmıştır. Hükümet tarafından görevlendirilen bir komisyon, 1864 yılındaki raporunda futbol sahalarının eğitimdeki derslikler ve yurtlar kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Futbol, iyi bir gençlik yetiştirilmesi amacı ile dönemin hükümeti ve eğitim kurumu tarafından kullanılmıştır (Talimciler, 2005).

Modern futbolun başlangıcı 1863 yılında İngiliz Futbol Birliği'nin kurulması olarak kabul edilir. Sonrasındaki yıllarda futbolun sahadaki gelişimi hızlanırken, seyirci anlamında da kupa ve lig organizasyonlarıyla gelişim göstermiştir (Talimciler, 2005).

Türklerin ilk olarak futbolla buluşması kaynaklara göre Orta Asya Türklerinde “Tepük” isimli oyunla olmuştur. Türkler içi havayla doldurulmuş kuzu postunu top olarak kullanarak belli kurallar çerçevesinde bu oyunu oynadıkları ve Çin’de olduğu gibi askerlere çeviklik kazandırması amacıyla bunu yaptıkları kaynaklarda belirtilmektedir (Talimciler, 2005).

Yakın geçmişimize baktığımızda modern futbolu ilk olarak 19. Yüzyılın son çeyreğinde oynamaya başladığımız söylenmektedir. İlk futbol kulübü, İngilizler tarafından İzmir’de kurulmuştur. Sonrasında İstanbul’un bir iki bölgesinde oynanan oyun yavaş yavaş tüm şehirde yaygınlaşmıştır. Türkiye’de oynana ilk maç ise, 1897 yılında İzmir’deki ekibin İstanbul’a gelmesiyle gerçekleşmiştir (tff.com, Erişim tarihi: 16.10.2017)

5.2. UEFA ve Grassroots

Bilindiği gibi UEFA yani uzun ismiyle Avrupa Futbol Federasyonları Birliği, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti hariç, tüm Avrupa devletleri ile Türkiye, Kıbrıs, İsrail, Kazakistan, Ermenistan, Gürcistan, Azerbaycan, Ukrayna ve Rusya’yı da içine alan ve kendisine bağlı ülke federasyonlarından oluşan yarı federal bir spor kurumudur (www.uefa.com, Erişim Tarihi: 26.01.2017).

UEFA’ya üye ülkeler ve ülke puanları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (www.uefa.com, Erişim Tarihi: 16.01.2018):

Tablo 3 - UEFA’ya üye ülkeler ve ülke puanları

ÜLKELER	TOPLANAN PUANLAR					TOPLAM
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	
Spain	23.000	20.214	23.928	20.142	11.000	98.284
England	16.785	13.571	14.250	14.928	12.214	71.748
Italy	14.166	19.000	11.500	14.250	10.833	69.749
Germany	14.714	15.857	16.428	14.571	6.000	67.570

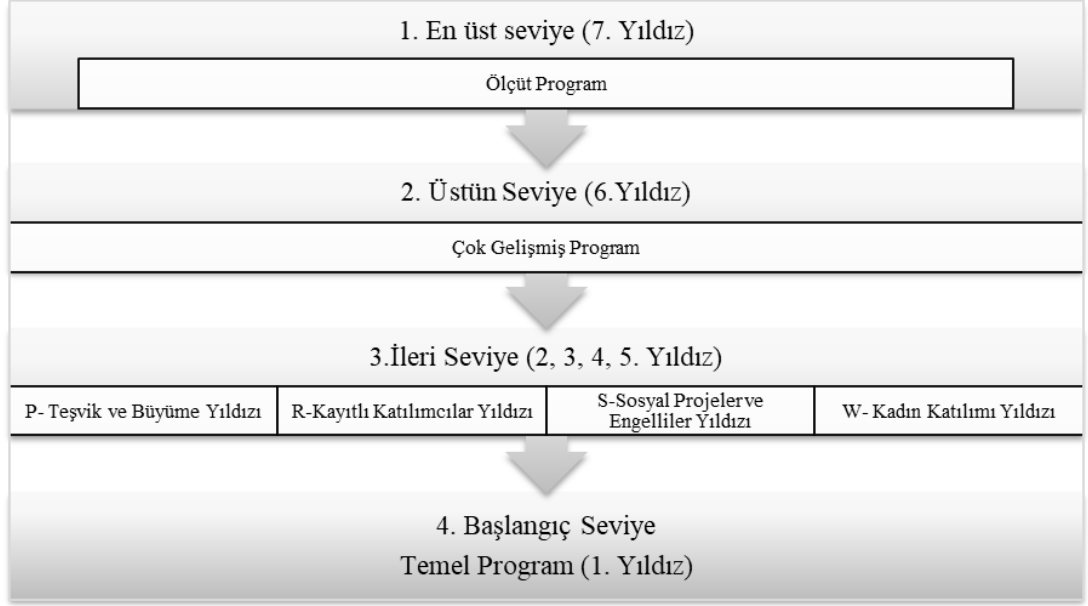
France	8.500	10.916	11.083	14.416	7.500	52.415
Russia	10.416	9.666	11.500	9.200	9.400	50.182
Portugal	9.916	9.083	10.500	8.083	7.000	44.582
Ukraine	7.833	10.000	9.800	5.500	6.000	39.133
Belgium	6.400	9.600	7.400	12.500	2.600	38.500
Turkey	6.700	6.000	6.600	9.700	5.800	34.800
Austria	7.800	4.125	3.800	7.375	6.750	29.850
Netherlands	5.916	6.083	5.750	9.100	2.900	29.749
Czech Republic	8.000	3.875	7.300	5.500	4.500	29.175
Switzerland	7.200	6.900	5.300	4.300	5.100	28.800
Greece	6.100	6.200	5.400	5.800	4.700	28.200
Croatia	4.375	6.875	4.500	5.125	5.125	26.000
Denmark	3.800	2.900	5.500	8.500	5.250	25.950
Israel	5.750	1.375	2.250	6.750	5.625	21.750
Cyprus	2.750	3.300	3.000	5.500	7.000	21.550
Poland	3.125	4.750	5.500	3.875	2.875	20.125
Romania	6.875	5.125	2.250	3.300	2.500	20.050
Sweden	3.200	3.900	4.750	2.750	4.875	19.475
Azerbaijan	2.500	3.625	4.375	4.250	4.375	19.125
Bulgaria	5.625	4.250	1.000	4.250	4.000	19.125
Belarus	1.750	5.500	5.125	3.000	3.250	18.625
Serbia	2.500	2.750	4.250	2.875	5.875	18.250
Scotland	3.250	4.000	3.000	4.375	3.500	18.125
Kazakhstan	3.125	3.375	4.625	2.750	4.000	17.875
Norway	2.600	2.200	7.250	1.375	4.000	17.425
Slovenia	2.625	4.000	1.000	2.250	4.625	14.500

Liechtenstein	1.000	2.500	5.000	2.500	2.000	13.000
Slovakia	1.625	2.750	3.750	2.125	1.875	12.125
Moldova	3.375	1.750	1.250	0.875	2.750	10.000
Albania	2.000	0.875	2.125	0.875	2.625	8.500
Iceland	2.500	2.500	1.125	1.000	1.125	8.250
Hungary	0.875	2.125	1.625	1.875	1.625	8.125
FYR Macedonia	0.500	1.125	1.500	1.250	3.125	7.500
Finland	0.500	2.400	1.000	1.750	1.250	6.900
Republic of Ireland	0.250	2.000	0.700	2.625	1.125	6.700
Bosnia and Herzegovina	1.500	1.750	1.500	0.500	1.375	6.625
Latvia	1.625	0.250	1.625	1.375	0.750	5.625
Estonia	1.000	1.500	1.000	1.375	0.625	5.500
Lithuania	1.250	0.500	0.750	0.500	2.375	5.375
Montenegro	1.250	0.750	1.000	0.875	1.125	5.000
Georgia	1.875	1.250	0.625	1.125	0.125	5.000
Armenia	1.125	0.375	1.625	1.125	0.625	4.875
Malta	0.875	0.125	0.875	1.250	1.375	4.500
Luxembourg	1.500	0.500	0.750	0.750	0.875	4.375
Northern Ireland	0.875	1.375	0.750	0.500	0.750	4.250
Wales	0.750	0.125	1.500	1.000	0.500	3.875
Faroe Islands	0.875	1.375	0.375	0.375	0.750	3.750
Gibraltar	0	0.250	0.750	1.500	0.500	3.000
Andorra	0.333	0.500	0.166	0.166	0.166	1.331
San Marino	0.333	0.000	0.000	0.000	0.166	0.499
Kosovo	0	0	0	0	0.000	0.000

UEFA, FİFA'ya bağı altı konfederasyon içinde en büyük olanıdır. Bununla birlikte en güçlü mali ve sportif yapıya sahiptir. Dünya'nın en çok izlenen müsabakaları, en iyi takımları ve en iyi oyuncularını UEFA'ya bağı ülkelerdeki liglerde bulunmaktadır. En güçlü ulusal takımlar da yine UEFA'ya bağı ülkelerin milli takımlarıdır.

UEFA'nın futbol tabanını geliştirmek için kurduğı sisteme üye 55 ülke bulunmaktadır. Bu ülkeler, futbolun tabana yayılması için UEFA ile birlikte hareket etmekte ve çalışmaktadır. Ülkelerin yerine getirmesi gereken asgari görevler ile birlikte UEFA maddi ve manevi destekte bulunarak bu ülkelere katkı sağlamaktadır. UEFA, çocuk futbolu faaliyetlerine eğitim desteğı de sağlamaktadır. 12 yaşa kadar olan grupların eğitimlerine sunulan bir eğitim modülü hizmeti mevcuttur ve bu hizmet sürekli olarak güncellenmektedir (www.uefa.com, Erişim Tarihi: 26.01.2017).

Grassroots programını UEFA tarafından 90'lı yıllarda anılmaya başlansa da esas hareketlenme 2000'li yıllarda başlamıştır. Bunun en ciddi göstergesi 2009 yılında kurulan "Grassroots Charter (Grassroots yıldızlama sistemi)" sistemidir. Bu sisteme giriş yaparak 1 yıldız almaya hak kazanan üye ülkeler, yaptıkları projelerin sürdürülebilirliğı, futbol oynayan insan sayısının ülke nüfusunda belirli bir orana ulaşması, kız ve kadın futbolunda geliştirdiğı projeler, engelli ve dezavantajlı futbolu faaliyetleri ve tanıtıcı futbol faaliyetleri gibi şartları yerine getirdikçe 7 yıldız seviyesine kadar ulaşabilmektedirler (Sönmez, 2010).



Şekil 11 – UEFA Charter (Yıldızlama) sistemi (Sönmez, 2014)

UEFA'nın bakış açısına göre futbol tabanı kaliteli olmadığı sürece elit seviyenin gelişmesi mümkün değildir. UEFA Grassroots tüzüğüne göre her yıl Mayıs ayında Grassroots günü düzenlenir ve taban futboluna katkı sağlayan sorumlu liderler, projeler ve kulüpler ödüllendirilir (www.uefa.com, Erişim Tarihi: 26.01.2017). Bu ödüllerden birisi de 2013 yılında Artvin'de beden eğitimi ve spor öğretmenliği yapan Fikret Kadioğlu'na gitmiştir.

5.3. Grassroots Çocuk Futbolu

UEFA tarafından ortaya atılan Grassroots kavramı, özellikle çocuk futbolu faaliyetlerini sistemli bir hale getirilmeye ve bu sayede elit futbolcu havuzuna katkı sağlamayı hedeflemektedir. Öte yandan profesyonel futbolun dışında kalan her türlü futbol faaliyetini kapsayan, her yaşta kadın ve erkeğin katılabildiği etkinlikleri ve futbola ilgi duyan insan sayısını arttırmayı da amaçlamıştır. Ayrıca Grassroots programı engelli ve dezavantajlı futbolu da destekleyerek onların gündelik hayata adaptasyonunu önemsemektedir (Sönmez, 2014).

UEFA ve FIFA'nın resmi web siteleri incelendiğinde UEFA'nın çocuk futbolunu daha çok yetenekli oyuncuları keşfetmek amacıyla, FIFA'nın ise futbolu yaygınlaştırma amacıyla kullandığını görmekteyiz. FIFA, resmi web sitesinde

Grassroots'u "Herkes için futbol" sloganıyla vurgulamış ve beş tane felsefe altında toplamıştır. Bunlar;

- Futbol herkes içindir,
- Futbol her yerde oynanabilir,
- Futbol hayatı okul gibidir,
- Futbolda eğlenmek ön plandadır,
- Çocukların çocuk olmasına izin verin!

Grassroots çocuk futbolu, 6-12 yaş arasındaki çocukları hedef almaktadır. Yapılan etkinlikler ve projeler aracılığı ile bu çocuklara ulaşan Grassroots, yetenekli oyuncuları elit futbola kazandırmayı, diğer çocukları ise sporun bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır (Sönmez, 2014).

5.4. UEFA Hattrick Programı

Hattrick programı, UEFA tarafından geliştirilmiş bir destek programıdır. Üye ülkelerin tesisleşme ve eğitim anlamında yapacakları projelere destek sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ülkelerin yaptığı başvuruları değerlendiren UEFA icra kurulu, yapılacak projelerin sürdürülebilirliğini, katılımcı sayılarını ve kazanımlarını denetlemek şartıyla destekte bulunmaktadır (Sönmez, 2014). Türkiye'de yapılması planlanan projeler için UEFA'nın bu desteği oldukça önemlidir.

5.5. Avrupa'da Grassroots Çocuk Futbolu Yapılanması Örnekleri

UEFA yetkilileri, Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi için çeşitli ülkelerde düzenli olarak konu ile ilgili toplantılar yapmaktadır. 2014-15 yılında yapılan grup toplantısında Almanya'nın Grassroots faaliyetleri ile ilgili kendilerinde gördükleri 3 güçlü yönü şu şekilde belirtmiştir:

- Kulüp yapıları
- Ulusal, bölgesel ve daha küçük çaplı yapılan Grassroots organizasyonları
- Gönüllü kültürü

Almanya'nın 4 basamaktan oluşan "Gençlik Gelişim Yapılanması"nda ilk adım "anaokulu" olarak gösterilmiş ve gelişimin buradan başladığına dikkat çekilmiştir.



Şekil 12 – Almanya Gençlik Gelişim Yapılanması (Almanya Futbol Birliği, 2014)

Şekil 12’de görüldüğü üzere 1. adımda çocuklara kulüp takımları, okullar ve çocuk yuvaları aracılığı ile, 2. adımda elit okullar, bölgesel dernekler ve gelişim programları aracılığı ile, 3. adımda genç milli takımlar ve yine elit okullar aracılığı ile ve 4. adımda ulusal takımlar, diğer ülkelerin kulüp takımları ve Bundesliga aracılığı ile ulaşmaktadır.

2013-14 UEFA çalışma grubu toplantısındaki notlara göre Ukrayna’da Bilim ve Eğitim Bakanlığı ile Futbol Federasyonu arasında okullarda futbol ile ilgili çalışmalar yapılması konusunda anlaşma yapılmıştır. Ayrıca yine bu anlaşma gereğince okullardaki beden eğitimi öğretmenlerine futbol ile ilgili bilgiler ve eğitimler verilmiştir.

İzlanda’da futbol kulüpleri okullara, hatta çocuk yuvalarına giderek futbol topları hediye etmekte ve futbolu sevdirmeye çalışmaktadır. Bir proje kapsamında

okullara ve genç oyunculara içeriğinde futbola özgü eğitimler, milli takım oyuncularının röportajları ve çeşitli tavsiyelerin yer aldığı bir DVD dağıtılmıştır.

2014-15 Grassroots çalışma grubu toplantısında Bulgaristan'ın raporlarına göre;

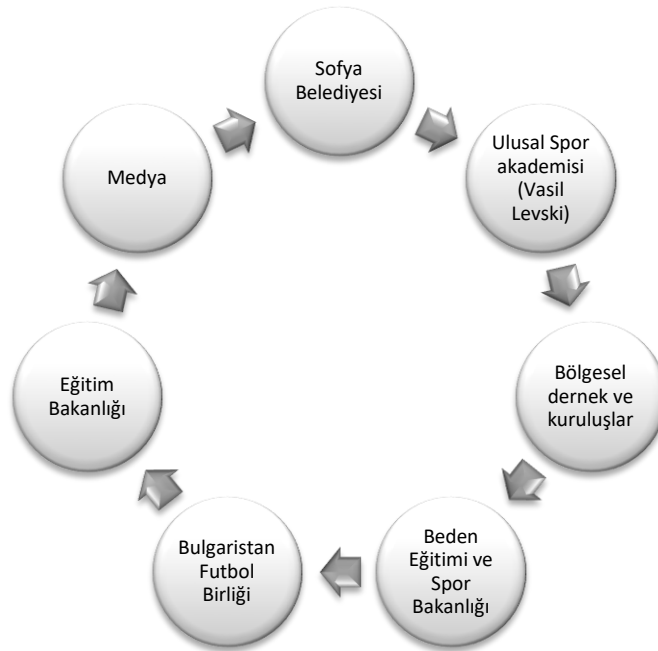
Bulgaristan Grassroots projesine başladığından beri;

- 12 okul Grassroots projelerine katılmış ve bu sayı hızla artmaktadır. 2014-15 sezonu itibariyle 30'un üzerinde okul projeye dahil durumda ve yeni katılacak pilot okullar da hazır durumdadır.

- Sofya Belediyesi ile ilişkiler güçlendirilmiş ve başarılı projelere imza atılmıştır. Bunlardan biri de Mini-World Cup 2014'tür.

- Ülke genelinde birçok Grassroots festivali yapılmış ve bu sayede ilgi ve katılımın artması hedeflenmiştir.

Bulgaristan Grassroots çocuk futbolu projelerini yürütürken işbirliği yaptığı paydaşlar ve federasyondaki örgüt modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 13 – Bulgaristan paydaş ilişkisi

5.6. Türkiye’de Grassroots

Türkiye’de Grassroots faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonu tarafından yapılan projelerle hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Grassroots faaliyetleri TFF’nin Futbol Gelişim Direktörlüğü’ne bağlı bir şekilde yürütülmektedir ve bu direktörlüğün görev ve ilkeleri TFF’nin resmi web sitesinde açıkça aktarılmıştır. İlkeler arasında “proje bazlı çalışma” ve “sürdürülebilirlik” maddeleri göze çarpmaktadır ancak TFF tarafından Grassroots Çocuk Futbolu faaliyetleri sayısı ve devamlılığı konusunda aksaklıklar yaşanmaktadır (www.tff.org/default.aspx?pageID=222, Erişim Tarihi: 16.01.2018).

5.6.1. Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), 1923 yılında Yusuf Ziya Öniş başkanlığında kurulmuştur. İlk kurulduğunda ismi “Futbol Heyet-i Müttehidesi” olarak kabul edilmiştir ve kurulduğu sene de FIFA bünyesine katılmıştır.1950 yılından sonra büyük şehirlerde çeşitli profesyonel ligler kurulmaya başlanmış ve bu durum diğer illere de sıçrayarak profesyonel takımların sayısında hızla artış başlamıştır (Akkoyun, 2014).

TFF’nin misyonu; tesisleşme ve eğitim anlamında yenilikçi hedefler belirlemek, milletler arası müsabakalarda rekabet edebileceğimiz altyapı sistemini oluşturmak, toplumun her kademesine spor kültürünü aşlamak ve benimsetmek, futbol ekonomisini büyüten güçlü finansal yapıya sahip bir organizasyon olmaktır. Vizyonuna bakacak olursak, ülke genelinde futbola olan ilgiyi ve katılımı arttırmak, futbola yaygınlık kazandırmak ve milletler arası arenada sürekli olarak rekabet edecek fırsatı yakalamaktır (Akkoyun, 2014).

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)’nin görevleri şunlardır:

- Türkiye’de futbol faaliyetlerini sürdürmek, organize etmek ve kontrol etmek
- Futbolun yaygınlaşmasını ve yurdun tamamına yayılmasını sağlamak
- FIFA ve UEFA’nın kurallarına uymak, ulusal talimatlar hazırlamak ve futbolda Türkiye’yi yurtdışında temsil etmek

- Gerek yurt içi gerekse yurt dışı futbol faaliyetleri ile ilgili çeşitli düzenlemelerde ve giriŐimlerde bulunmak
- Her kategoride müsabaka düzenlemek ve hem milli seviyede hem de kulüp seviyesinde uluslararası müsabakalara katılabilecek fırsatları yaratmak
- Fair-Play kurallarına bağlı kalarak mücadele etmek
- Futbolun içindeki tüm insan unsurlarının FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak
- Sporla baėdaŐmayan doping, ırkçılık, teşvik ya da Őike gibi unsurlarla mücadele etmek
- Futbolun gelişimi gereği ile, bünyesinde futbol branşı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak (Akkoyun, 2014).

TFF’de bu alanda çalışmalar yapan birimlerden biri Futbol Gelişim Direktörlüğü (FGD)’dr. Futbol Gelişim Direktörlüğü, lkemizde futbola katkı sağlayan antrenörlerin eğitimi, elit düzeydeki futbolcuların geliŐimleri ve çeşitli Grassroots faaliyetlerini yürüten önemli bir birimdir.

FGD, Türk futbolundaki paydaşlar ile koordineli bir biçimde tüm gençleri kapsayarak futbolun gelişmesi ve yaygınlaşması adına çeşitli projeler yürütmektedir. FGD’nin diğer önemli görevleri arasında kaliteli antrenör yetiŐmesi adına düzenlenen aėdaŐ eğitimler, elit düzeyde mücadele edebilecek altyapı sisteminin kurulması iŐlerliėini koruması ve futbolun tabana yayılmasını sağlayacak çeşitli Grassroots projeleri yer almaktadır (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=222>, Erişim tarihi: 25.12.2015).

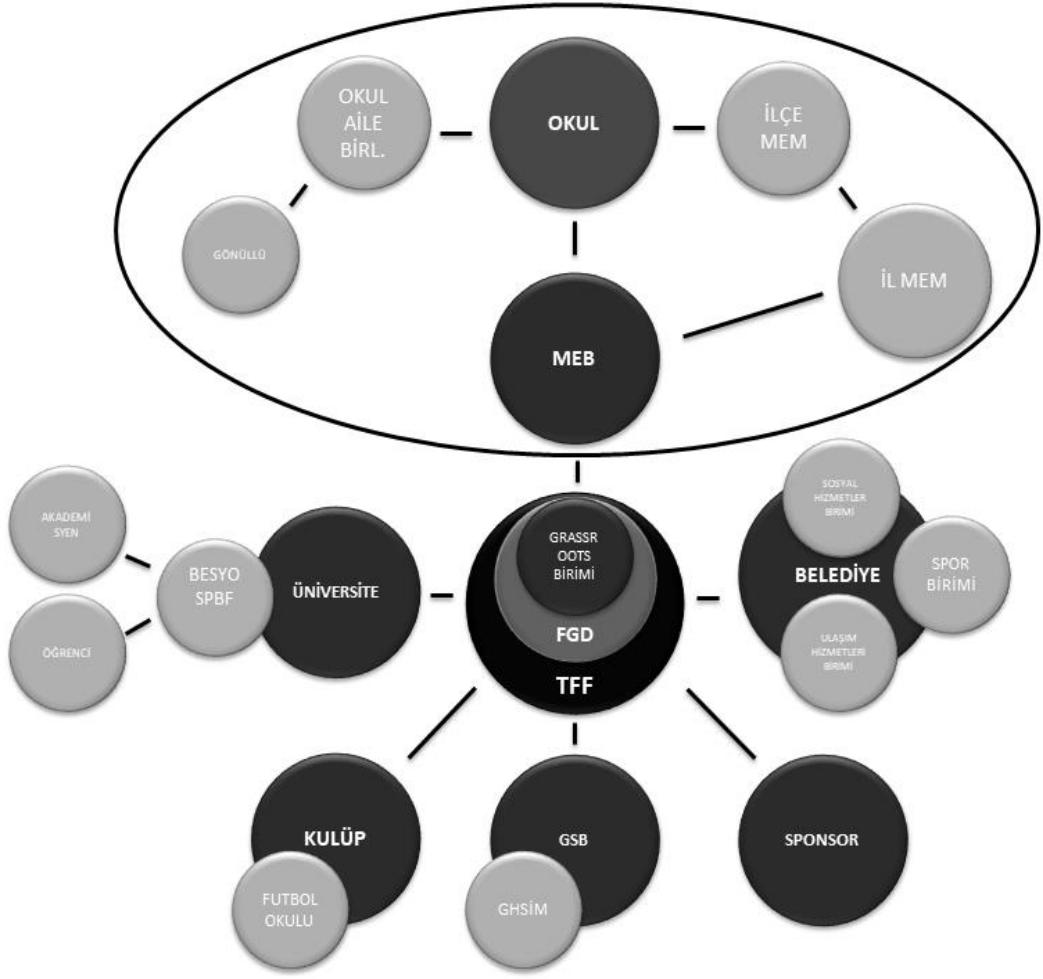
5.6.2. Türkiye’de Grassroots faaliyetleri

TFF Grassroots ocuk futbolu programı kapsamında çocuklara yönelik çeşitli kurumlarla işbirliği içinde bazı faaliyetler gerçekleŐtirmektedir. TFF’nin internet sitesinde yer alan bilgilere göre yapılan alıŐmalar Şunlardır:

- Kulüp – Okul Futbolu
- Futbol Eğitim Merkezleri
- Futbol Köyleri
- Üniversite – Çocuk Futbolu
- Diğer Okul – Çocuk Projeleri

TFF liderliğinde organize edilen Üniversite – Çocuk Futbolu projesi, bir sponsor desteği ile üniversite öğrencilerinin ilkokullara giderek Grassroots çalışmaları yaptırdığı bir projedir. İçerik olarak tez çalışmamıza ilham olan bu proje, 2013 ve 2015 yıllarında hayata geçirilerek birçok çocuğa ulaşmış ve onları futbolla buluşturmuştur (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=373>, Erişim Tarihi: 16.01.2018, <http://www.ulkerocuklaricinfutbol.com/category/2015/>, Erişim Tarihi: 16.01.2018).

Bu projenin paydaşları arasında sponsor ve üniversiteler dışında diğer paydaşların da varlığından söz etmek gerekmektedir. TFF'nin işbirliği yaptığı/yapabileceği paydaşlar ve birimler aşağıdaki şekilde detaylı olarak gösterilmiştir:



Şekil 14 – TFF liderliğindeki Grassroots şebekesi haritası

Şekil 14'te görüldüğü gibi, TFF lider konumunda ve çeşitli paydaşlarla işbirliği içindedir. Futbol Gelişim Direktörlüğü'nün altındaki Grassroots biriminin yürüttüğü projelerde Millî Eğitim Bakanlığı'ndan alınan gerekli izinler ile okullara ulaşılmakta, sponsor aracılığı ile malzeme desteği ve maddi destek sağlanmakta, üniversitelerden saha lideri desteği alınmakta, Gençlik ve Spor Hizmetleri İl Müdürlükleri'nden saha tahsisi konusunda destek alınmaktadır. Kulüp ve Belediye ile bu projelerde direk olarak işbirliği sağlanmamış olsa da bu paydaşlar Grassroots Çocuk Futbolu organizasyonlarının önemli aktörlerindedir.

Bunların dışında TFF Grassroots kapsamında yaptığı diğer etkinlikler şunlardır:

- Dezavantajlı futbolu
- Engelli futbolu
- Futsal
- Halı saha futbolu
- Özel turnuvalar
- Plaj futbolu

2014-2018 yıllarını kapsayan onuncu kalkınma planında yer alan “elit sporcu seçimi ve eğitimi” maddesinin altında sportif yeteneklerin keşfedilmesinin uluslararası platformda 1950’li yıllarda başladığı ancak ülkemizde buna benzer çalışmaların göz ardı edildiği aktarılmıştır. Ayrıca geçmiş dönemlerde yapılan iki büyük yetenek seçimi projesinin de yarıda kaldığı belirtilmiştir (Onuncu kalkınma planı, 2014).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin başlatmış olduğu ve 2017-2018 döneminde altıncısını yapacağı Futbol Akademi Kampı ve Yetenek Avı Projesi, 15 yaş altı çocukları hedef alan bir proje olarak göze çarpmaktadır. Çocukların kötü alışkanlıklardan uzak durması, erken yaşlarda sporla tanışmaları ve özgüvenlerinin geliştirilmesi amacıyla faaliyetlerini yürüten proje birçok yönüyle Grassroots Çocuk Futbolu faaliyetlerine benzese de yetenek keşfi amacıyla gerçekleştirilmesi ve ağırlıklı olarak karşılıklı maç/müsabaka yapılması sebebiyle Grassroots Çocuk Futbolu’ndan ayrı bir proje olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (<https://www.ibb.istanbul>, Erişim Tarihi: 12.12.2017).

6. GEREÇ ve YÖNTEM

Son yıllarda, sosyal bilimlerde, insanların hayatları, sosyal ve kültürel yaşantıları, buldukları çevreyi nasıl algıladıkları ile ilgili sorunlar ön plana çıkmıştır. Bu sorulara cevap bulmak, sosyoloji ve antropolojinin yanı sıra özellikle eğitim, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, sosyal hizmet, hukuk, sağlık ile ilgili yapılan alan araştırmalarında nitel araştırma anlayışının, uygulamasının ve yayınının artmasına yol açmıştır. Bundan dolayı bir araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi, tanımının, içeriğinin ve kullanımının daha iyi anlaşılması bilim insanları tarafından irdelenmeye başlamıştır (Seggie ve Bayyurt, 2010).

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

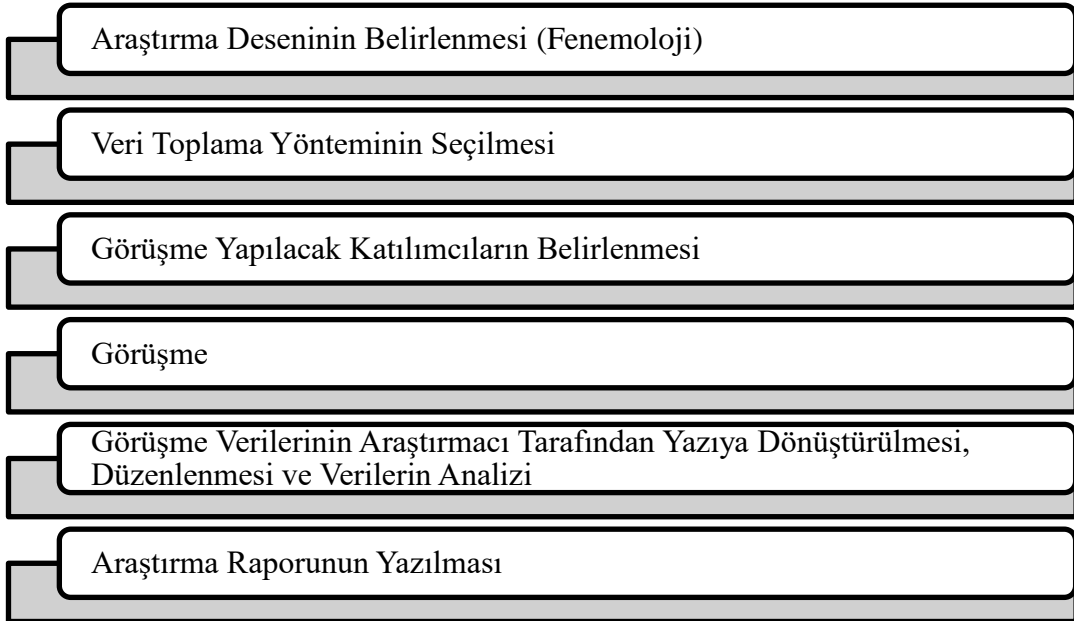
6.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada sosyal olguları bağlı buldukları 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 buldukları ortama göre biçimlendikleri için, araştırma sonuçları da ancak bu ortam içerisinde anlam kazanır. Her olay kendi ortamı içerisinde en iyi biçimde anlaşılabilirdiğinden, bu ortam içerisinde değerlendirilmeli ve yorumlar, bulguların elde edildiği ortamdan bağımsız olarak yapılmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Nitel araştırmada yorumlayıcı, araştırmada çeşitli felsefi yönelmeler için şemsiye 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).

Olgubilim (fenemoloji) nitel araştırmaların bir tırüdür. Nitel araştırmanın temellerini oluşturan bakış aılarındanır. Burada bahsi geçen fenomenler, çeşitli olaylar ya da durumlar, tecrübeler veya kavramlar olabilir. Yaşantılar ve anlamlar tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Veri kaynağı olguyu yaşayan birey ya da gruplardır. Guven ve empati önemlidir. Başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşmeler genelde uzundur ve yoğun etkileşim gerektirir. Bu teknikte görüşmeyi destekleme amaçlı gözlem de yapılabilir. Birey temelli veri analizi söz konusudur (Ilgar ve Ilgar, 2014).

Bu çerçevede bu çalışmayı nitel araştırma yaklaşımına dayalı bir fenomenolojik araştırma olarak adlandırabiliriz. Fenomenoloji felsefi ve psikolojik bakıları temel alan bir araştırma desenidir. Bu araştırma yaklaşımı, insan olgusu üzerine odaklanan, yaşanmış deneyimlerin ifade edililişinin anlamlarını tanımlamayı amaçlayan tırmevarımsal betimleyici bir araştırmadır (şaban ve Ersoy, 2016).



şekil 15 - Nitel Araştırma Süreci

6.2. Katılımcılar

Bu araştırma alanında uzman 8 erkek spor yöneticisi ile yapılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde nitel araştırmanın doğasına uygun şekilde amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran bir yaklaşımdır. 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 ve Şimşek, 2005). Bu amaçla araştırmacı bu çalışmayı görüşmeyi gönüllü kabul eden spor yöneticileri ile yürütmüştür. Katılımcılar K (K1, K2...) harfi ile simgelenmiştir. Buna ilave olarak çalışmanın uygulama kısmındaki geri bildirimlerin toplanması adına 2 ilkokul müdürü 5 ilkokul öğretmeni ile görüşme yapılmış ve görüşleri çalışmaya eklenmiştir.

6.3. Verilerin Toplanması

Görüşme gözlemleyemediğimiz davranışlar, duyular veya insanların etraflarındaki dünyayı nasıl ifade ettiklerini öğrenmek için gereklidir. Geçmişte yaşanmış ve tekrar etmeyecek olayları öğrenmek istediğimizde görüşme yoluna başvurmalıyız (Turan, 2015). 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 kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir.

Hangi tür görüşmenin yapılacağına karar vermede ilk iş, yapılandırma miktarına karar vermektir. Nitel çalışmalarda görüşmeler daha çok yarı yapılandırılmış olup açık uçlu sorulardan oluşmalıdır. Bu görüşmeler katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşüncesiyle anlatmasını sağlar. Bu dünyaya ulaşmak için sorularımız çoğunlukla açık uçlu olmalıdır (Turan, 2015).

Araştırmada “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme hazırlanmış bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Bu anlamda bu yaklaşım, bir araştırmada birden fazla görüşmecinin becerileri, yanlılıkları veya öznelliklerinden kaynaklanabilecek farklılıkları da azaltmış olur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Veri toplamada çalışmanın genel çerçevesinin çizilebilmesi adına 8 katılımcı ile görüşme yapılmış ve yapılan görüşmeler dijital ortama aktarılmıştır. Araştırmacı ile birlikte 2 uzman kişinin desteğiyle kodlamalar yapılarak temalar oluşturulmuştur. Görüşme yapılan katılımcıların profillerini gösteren tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 4 – Araştırma katılımcı profili

Katılımcı	Eğitim	Görev	Geçmiş
Katılımcı (K1)	Doktora	TFF Futbol Gelişim ve Proje ARGE Koordinatörü	4 yıl sporcu, 8 yıl akademisyen, 9 yıl federasyon idareciliği.
Katılımcı (K2)	Yüksek Lisans	Altyapı koordinatörü	4 yıl altyapı antrenörlüğü, TFF 6 yıl Grassroots uzmanı, 3 yıl sportif koordinatörlük
Katılımcı (K3)	Lisans	Grassroots Müdürü	6 yıl sporcu, 2 yıl Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, 2 yıl Basketbol menajerliği, 9 yıl Federasyon idareciliği.
Katılımcı (K4)	Lisans	MEB	10 yıl milli sporcu, 22 yıl MEB idarecilik.
Katılımcı (K5)	Lisans	Belediye Spor Etkinlikleri Birim Sorumlusu	18 yıl sporcu, 12 yıl antrenör, 7 yıl belediye idareciliği
Katılımcı (K6)	Lisans	Altyapı koordinatörü	6 yıl sporcu, 3 yıl altyapı koordinatörlüğü.
Katılımcı (K7)	Yüksek Lisans	Belediye Kültür ve Sosyal İşler Müdürü	12 yıl Belediye idareciliği
Katılımcı (K8)	Yüksek Lisans	Belediye Spor Müdürlüğü personeli	10 yıl sporcu, 10 yıl antrenörlük, 7 yıl Belediye idareciliği

6.4. Eylem (Uygulama) Planı

Çalışmanın uygulama kısmı 2016-2017 öğretim yılı bahar döneminde, 13 Mart – 16 Mayıs tarihleri arasındaki 8 haftalık dönemi kapsamaktadır. Uygulamaya 300’ün üzerinde ilkokul öğrencisi katılmış olup bu öğrencilere sahada liderlik eden 25 üniversite öğrencisi Türkiye Futbol Federasyonu’ndan aldıkları 2 günlük eğitim sonrasında eşlik etmiştir. Uygulamanın planlama aşamasından sonra Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile görüşülerek katılımcı iki ilkokul için gerekli izinler alınmıştır. İlkokul 2,3 ve 4. sınıf öğrencilerinin katılımı ile ilgili okul müdürleri ile görüşülmüş ve öğrenciler karışık şubelerden etkinliğe gelmiştir. Okullardan biri sadece Suriyeli öğrencilerden oluşurken diğer okul Türk çocuklarının eğitim – öğretim gördüğü bir okuldur. Pendik Belediyesi’nin ilgili birimiyle görüşülerek katılımcı öğrencilerin ulaşımını sağlamak üzere 1 adet servis aracı ayarlanmıştır. Hafta içi Salı, Çarşamba ve Perşembe günleri Çamlık Futbol Sahası’nda çalışmalar yapılmış ve 18 Mayıs günü düzenlenen kapanış şenliği ile uygulama sonlandırılmıştır.

Tablo 5 – Uygulama programı

Uygulama süresi	8 hafta
Uygulama günleri	Salı – Çarşamba - Perşembe
Uygulama saati	13:00-14:00
Uygulama yeri	Çamlık Spor Tesisleri Futbol Sahası
Ulaşım	1 adet servis
Uygulamaya katılan okullar	Çamlık İlkokulu (150+) Ahmed-i Hani Kültür Merkezi (150+)
Uygulamaya katılan sınıflar	2-3-4
Uyruk	Türk Suriyeli
Eğitim	Türkiye Futbol Federasyonu
Eğitim süresi	2 gün
Eğitim içeriği	1 gün teori – 1 gün uygulama

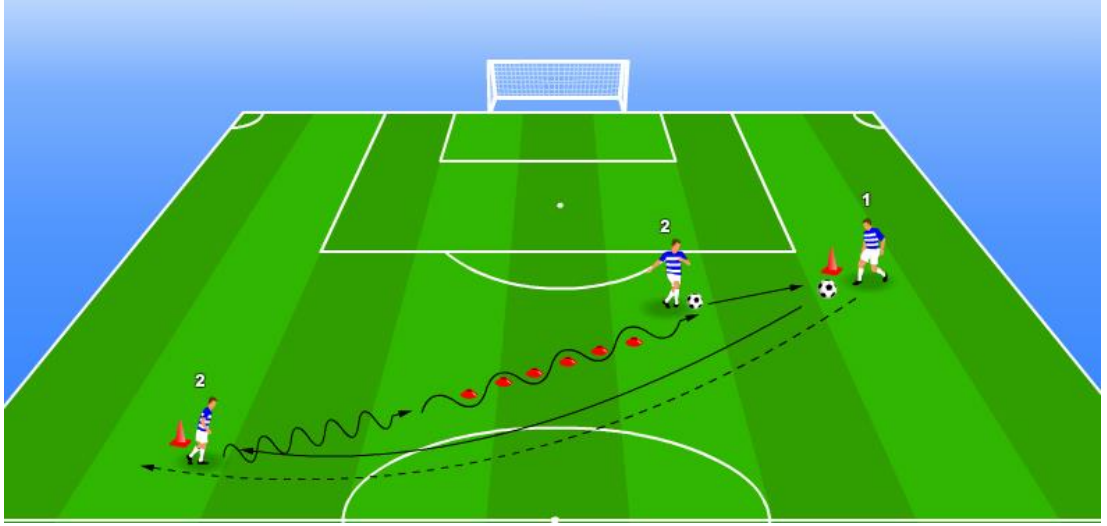
Veri toplamanın ikinci aşamasında yapılan örnek bir Grassroots uygulaması sonrasında uygulamaya katılan okulların müdürleri ve öğretmenleri ile birebir görüşme yapılmıştır. 7 katılımcının dâhil olduğu görüşmelerin transkripsiyonu yapıldıktan sonra araştırmacı ile birlikte 2 uzman kodlamaları ve temaları oluşturmuşlardır. Elde edilen temalardan uygulamaya ilişkin kategoriler oluşturulmuş ve bulgular kısmında aktarılmıştır. Uygulama aşamasındaki katılımcıların profilleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 6 – Uygulama katılımcı profili

Katılımcı	Eğitim	Görev	Geçmiş
Katılımcı (K9)	Lisans	İlkokul müdürü	13 yıl öğretmenlik, 3 yıl müdür muavinliği, 3 yıl müdürlük
Katılımcı (K10)	Lisans	İlkokul müdürü	8 yıl öğretmenlik, 3 yıl müdürlük, 1 yıl müdür muavinliği
Katılımcı (K11)	Lisans	Öğretmen	25 yıl öğretmenlik
Katılımcı (K12)	Lisans	Öğretmen	22 yıl öğretmenlik
Katılımcı (K13)	Lisans	Öğretmen	8 yıl öğretmenlik
Katılımcı (K14)	Lisans	Öğretmen	2 yıl öğretmenlik
Katılımcı (K15)	Lisans	Öğretmen	3 yıl öğretmenlik

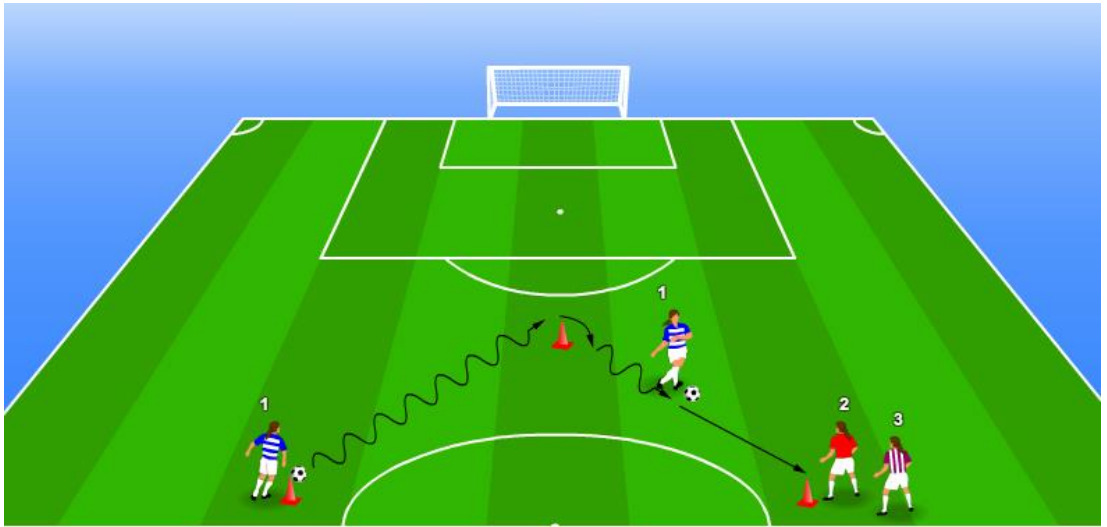
Yapılan uygulamanın içeriğinde beş adet istasyon ve dört adet mini futbol sahası bulunmaktadır. Bu istasyonlardan üç tanesi Grassroots çocuk futboluna özgü basit beceri parkurlarından, diğer iki tanesi eğitsel oyunlardan oluşmaktadır. OBeceri parkurlarındaki çalışmalar FIFA'nın resmi web sayfasında bulunan uygulamalardan, eğitsel oyunlar ise okullarda kullanılmak üzere hazırlanan "Fiziksel Eğitim

Kartları”ndan derlenmiştir. İstasyonlardaki aktiviteler ile ilgili örnek görseller ve açıklamalar aşağıda verilmiştir.



Şekil 16 – Top sürme ve pas çalışması

1 numaralı oyuncu topu 2 numaralı oyuncuya gönderir ve topu attığı oyuncunun sırasına geçer. 2 numaralı oyuncu topu sürerek kapakların arasından geçer ve topu 1 numaralı oyuncunun arkasındaki oyuncuya verir. Çalışma bu şekilde devam eder.



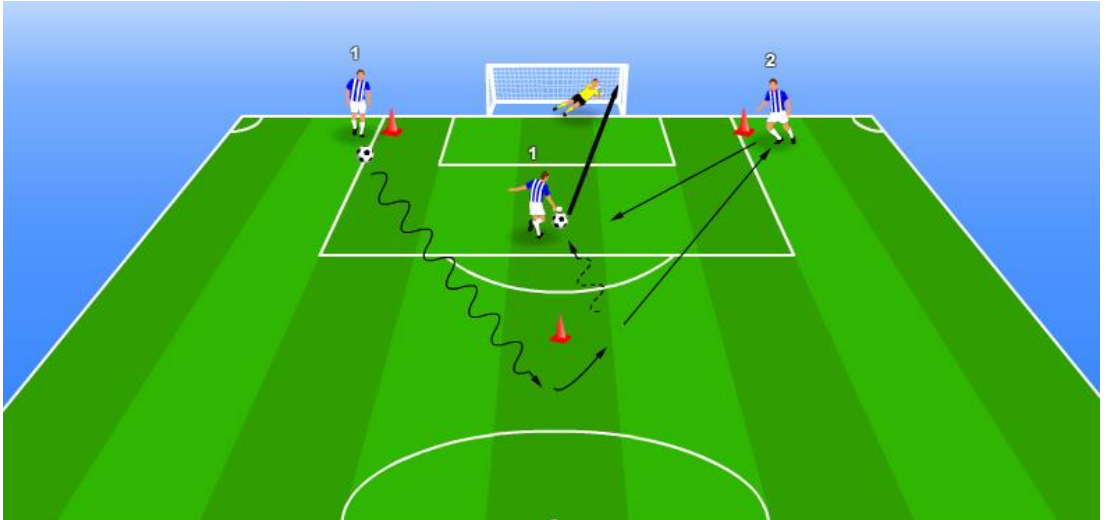
Şekil 17 – Top sürme ve pas çalışması

1 numaralı oyuncu topu sürerek kulenin arkasından dolanır ve topu 2 numaralı oyuncuya pas olarak gönderir. 2 numaralı oyuncu gelen topu kontrol eder ve harekete tersi istikamette devam eder.



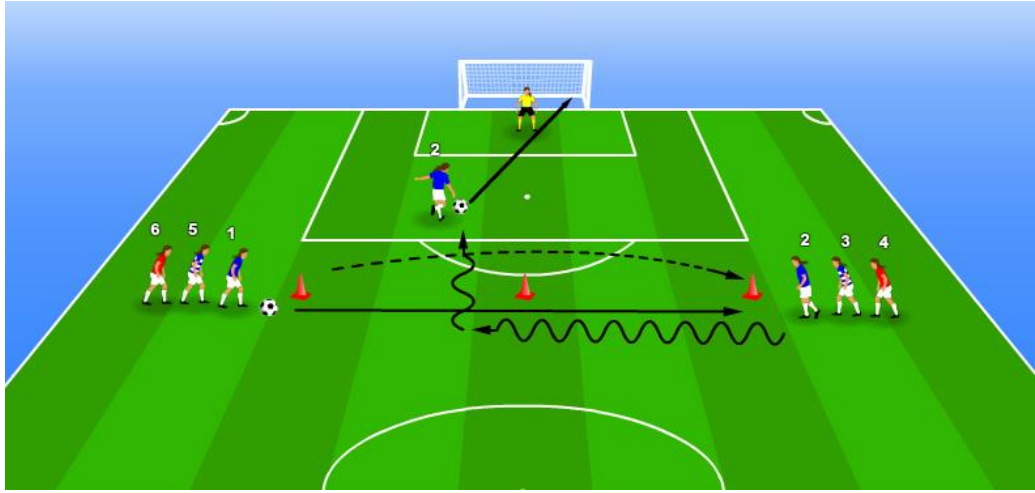
Şekil 18 – Top sürme ve şut çalışması

2 numaralı oyuncu kulelerin arkasından top sürer. Son kulenin arkasından döndükten sonra kaleye şut çeker. Daha sonra 3 numaralı oyuncu çalışmaya başlar ve uygulama bu şekilde devam eder.



Şekil 19 – Top sürme, ver-kaç ve şut çalışması

1 numaralı oyuncu topu şekilde görüldüğü gibi kuleye doğru sürer. Kulenin arkasından döndükten sonra 2 numaralı oyuncuya pas atar. 2 numaralı oyuncu topu 1 numaralı oyuncuya yerden geri gönderir ve 1 numaralı oyuncu kaleye şut çeker. Daha sonra 2 numaralı oyuncu çalışmaya aksi istikamette başlar ve çalışma bu şekilde devam eder.



Şekil 20 – Top sürme ve şut çalışması

1 numaralı oyuncu topu 2 numaralı oyuncuya gönderir ve karşı sıranın arkasına geçer. 2 numaralı oyuncu top sürerek kulenin arkasından dolanır ve kaleye şut çeker. 3 numaralı oyuncu topu 5 numaralı oyuncuya atarak çalışma tekrarlanır ve devam eder.



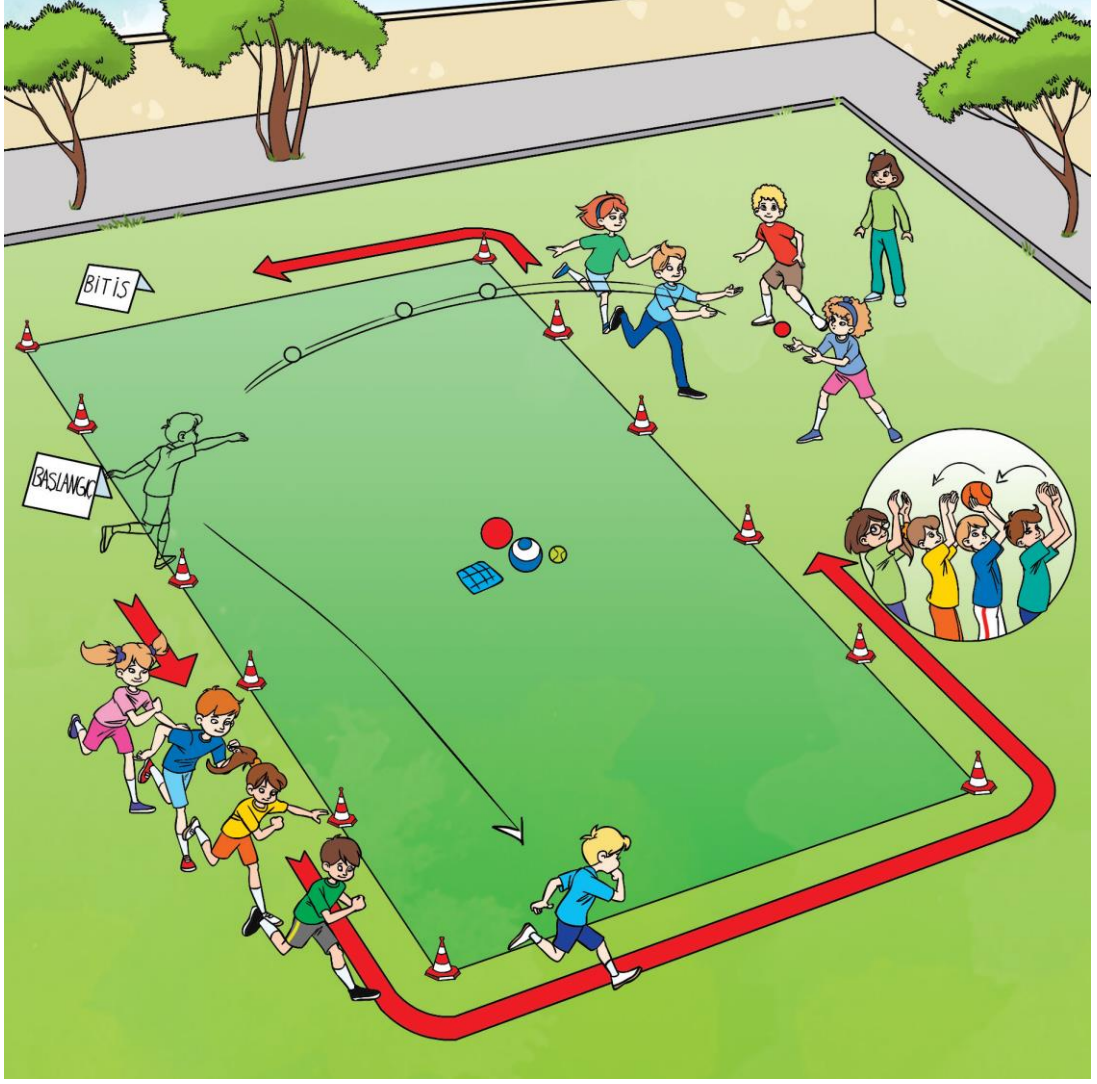
Şekil 21 – Paslı ebelemece (<http://www.tegm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12.09.2016)

Oyuncular oyun alanına dağılır. İki oyuncu ebe olarak belirlenir. Ebeler hariç tüm oyuncular yelek giyer. Ebeler paslaşarak topu diğer oyuncuların giydiği yelege dokundurmaya çalışır. Top, yelegine değen oyuncu yelegini çıkararak ebe grubuna dâhil olur. Oyuncular top ellerindeyken en fazla üç adım atarlar. Oyun bir oyuncu kalana kadar devam eder.



Şekil 22 – Hızlı koş (<http://www.tegm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12.09.2016)

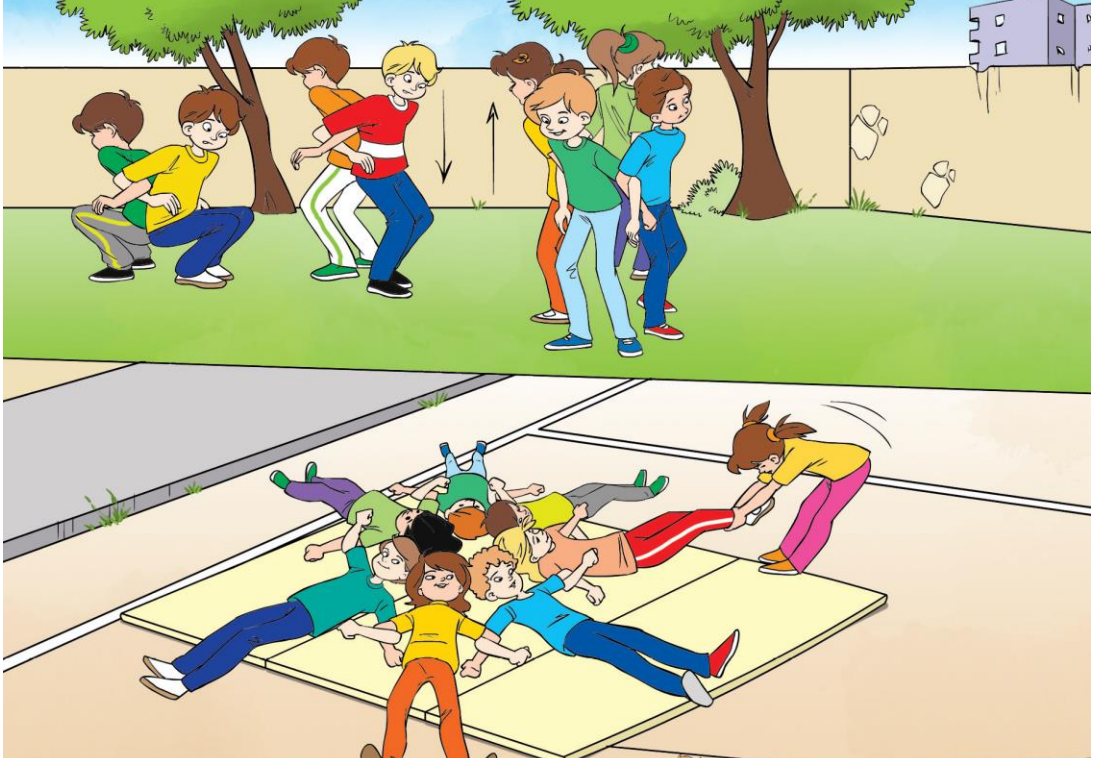
Onar kişilik takımlar dairede yüzleri içe bakacak şekilde yerleşirler. Oyun bir kişinin topu yanındakine atmasıyla başlar. Oyuncular attığı pas sırasını (1-2-3 vb.) yüksek sesle söyleyerek topu yanındakine atar. 10. kişi “10 SON” diyerek topu 9. Kişiye geri atar ve grubun etrafında koşmaya başlar. Diğerleri 9 ‘dan geriye doğru pas sırasını yüksek sesle söyleyerek (9-8-7 vb.) atmaya devam eder ve 1. oyuncuya top geldiğinde “1 SON” der. Bu arada koşan oyuncu geri sayma bitmeden kaç oyuncu geçerse geçtiği oyuncu sayısı kadar puan kazanır. Bir sonraki oyunda oyunu ilk başlatan oyuncunun sağındaki oyuncu (2. oyuncu) yeni oyunu başlatır.



Şekil 23 – Zincirleme atış (<http://www.tegm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12.09.2016)

Beşerli iki takım oluşturulur. Takımlardan biri yakalayıcı diğeri atıcıdır. Oyun dikdörtgen bir alanda oynanır. Oyun atan takımdan bir oyuncunun topu atış alanına göndermesi ile başlar. Atışın ardından atış yapan oyuncu koşmaya başlar. Takım arkadaşları koşarak onu izlerler. Belirlenen alanın dışından hep beraber en kısa zamanda bitiş noktasına ulaşmaya çalışırlar. Bu arada, topu yakalayan takım oyuncuları, atış alanında dağınık şekilde topu beklerler. Topu yakalayan oyuncunun arkasında sıraya geçerler ve topu önden arkaya baş üstünde elden ele taşırlar. En arkadaki oyuncu topu alınca sıranın en önüne geçerek bu işlemi en kısa sürede yapmaya çalışır. Atan ve yakalayan takımdan görevini en kısa sürede tamamlayanı

puan kazanır. Atan takım oyuncuları birer kez atış yaptıktan sonra yakalayan takım oyuncularıyla rollerini değiştirirler.



Şekil 24 – İşbirliği yapalım (<http://www.tegm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12.09.2016)

Bu çalışma iki etkinliği içermektedir. Birinci etkinlikte iki oyuncu sırt sırta durup, birbirlerinin ellerini tutarlar ve aynı anda dengelerini koruyarak birlikte çömelip kalkarlar. Daha sonra oyuncu sayısı artırılarak (4-8 vb.) dirseklerden kol kola girilerek aynı çalışma yapılır. İkinci etkinlikte oyuncular belli bir alanda daire içerisinde kollar birbirine girecek şekilde sırtüstü yatarlar. Bir oyuncu ebe olur ve ebe sırt üstü yatan oyuncuları tutup, grubundan koparıp dairenin dışına çıkartmaya çalışır. Gruptakiler oyuncuların kopmasını engellemeye çalışırken, kopan ve daire dışına çıkan oyuncu ebe grubuna katılır.

Yukarıda verilen örnek uygulamalar her bir istasyonu oluşturmakta ve çocuklar eşit sayıda gruplar oluşturarak bu istasyonların başına gitmektedir. Saha liderinin

komutuyla belli bir süre (5-6 dk.) uygulamayı yaptıktan sonra bir sonraki istasyona geçer. Örnek bir saha planı aşağıda gösteriliği gibi olabilir:



Şekil 25 – Saha planı örneği

6.5. Verilerin Analizi

Miles ve Huberman (1984) nitel araştırma yöntemlerindeki veri analizini, peşpeşe gelen ve 3 aşamadan oluşan bir sınıflandırma içinde incelemiştir. “Verilerin azaltılması” adı verilen aşamada gözlem, görüşme ve doküman incelemesi bu basamaklardan ilkinin oluşturmaktadır. Bu basamakta, alandan toparlanmış ve henüz işlenmemiş durumda bekleyen veri seti, ayıklama, özetleme ve dönüştürme işlemlerinden geçirilmektedir. Veri azaltma aşaması, araştırma raporunun tamamlanmasına kadar süren uzun bir süreci kapsamaktadır. Veri azaltma sürecinde araştırmacı, amaca uygun olarak dışarda kalacak verilerin tespiti ve veri setini ne şekilde sınıflandıracağına karar vermektedir.

Veri analizinin ikinci basamağını ise “verilerin görsel hale getirilmesi” süreci oluşturmaktadır. Bu aşamada, veri azaltılması sürecinde ayıklanan, özetlenen ve

dönüştürülen verilerin belirli sonuçlar çıkartmaya dönük bir biçimde örülmesi amaçlanmaktadır. Böylece henüz belirli bir anlam taşımayan veri seti, verilerin örülmesiyle birlikte daha bir görsel hale gelmekte ve daha anlaşılır bir biçime sokulmaktadır. Miles ve Huberman (1984) verilerin görsel hale getirilmesinin gerekçesini, insan zihninin belirli bir anda çok fazla enformasyonu işleyemeyeceği varsayımı ile açıklamaktadırlar.

Miles ve Huberman'ın (1984) önermiş olduğu veri analiz sürecinin son basamağını ise “sonuca ulaşma ve teyit etme” oluşturmaktadır. Bir bakıma nitel araştırmacı araştırma sürecinin başından itibaren sürecin her aşamasında toplamış olduğu verilerin ne anlama geldiğini anlamaya çalışmaktadır. Araştırma sürecinin başında belirsiz bir biçimde ve bir bakıma verilerin içinde saklı duran gerçeklik son aşamada keşfedilmekte ve gün yüzüne çıkarılmaktadır (Özdemir, 2010).

6.5.1. İçerik analizi

İçerik analizi sosyal bilimcilere çeşitli kaynaklar aracılığı ile ulaşılan bilgilerin bir anlam kazandırılması amacıyla sistemli bir şekilde incelenmesidir. Daha somut bir ifade ile belirli konular hakkında mahkeme kararlarının incelenmesi, gazete haberlerinin incelenmesi, çeşitli tarihler arasında tarih arşivlerinin incelenmesi, televizyon görüntülerinin nasıl yansıtıldığının incelenmesi, romanların incelenmesi vb. gibi konular örnek gösterilebilir (Altunışık ve ark., 2010).

6.5.2. Betimsel analiz

Betimsel analizde görüşmeler sonrası elde edilen veriler olduğu şekilde alıntı olarak aktarılır. Betimsel ve sistematik analizde ise elde edilecek sonuçları daha sistematik belirlemek üzere; konuşma metinlerinin yazıya dökülmesi, alınan cevapların sınıflandırılması gibi yöntemlerin belirlenmesidir. Betimsel, sistematik ve veri analizinde ise bu iki analiz yöntemi veri analizi ile birleştirilir. Görüşmelerden elde edilen veriler kodlama sistemi ile sayısal verilere dönüştürülür ve analizi yapılır. Karmaşık ve zor bir yöntem olmasına rağmen ulaşılabildiği kadar zor veriler elde edilmiş olur (Altunışık ve ark., 2010).

Çalışmamızın veri analizi aşamasında betimsel analiz ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Betimsel analizde, ses kaydı kullanılarak elde edilen veriler araştırmacı tarafından işlenmiş ve elektronik ortama aktarılmıştır. Ayrıca, araştırmacı tarafından tutulan kısa notlar ile bulguların tutarlı olup olmadıkları karşılaştırılmıştır. Verilerin içerik analizinde öncelikle yüz yüze görüşme ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiş daha sonra bu veriler NVIVO 10 programına aktarılmıştır. NVIVO verilerin ve kaynakların dijital ortamda sistematik bir şekilde sınıflandırılması, kodlanması, temalara ulaşılması ve ulaşılan sonuçların bir model olarak ortaya konması ile ilgili araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır.

Verilerin analizi sürecinde yapılan tüm işlemler araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli iki uzman tarafından birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan kodlamalarda birbiri ile örtüşen ifadeler tema olarak gruplandırılmıştır.

6.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik kavramlarını kullanılmalarını önermektedirler (akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Inandırıcılık: uzun süreli etkileşim, çeşitleme ve derinlik odaklı veri toplama, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi gibi yöntemlerle sağlanabilmektedir. Bu çalışmadaki araştırmacının 22 yılı aşkın süredir futbol camiasının içinde yer alması alan ile uzun süreli etkileşimi güçlendirerek veri kaynakları üzerindeki öznel algılardan kaynaklanan durumları anlamasında etkili olmuştur. Bununla birlikte yüz yüze görüşmeler ile birlikte araştırmacının üstlenmiş olduğu katılımcı gözlemci rolü gereği görüşme süresince tuttuğu notları, verilerin elde edilmesinde veri çeşitliliği sağlayarak (Tobin ve Begley, 2004) çalışmanın inandırıcılığını artırmaktadır.

Nitel araştırmada genelleme yerine benimsenen *aktarılabilirlik* özelliğinin güçlendirilebilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2013) amacıyla, araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır.

Araştırmanın *tutarlılığı* için veriler araştırmacı ile birlikte iki alan uzmanı tarafından yapılmış ve temalar oluşturulmuştur. Araştırmacı ve alan uzmanlarının belirlediği kod ve temalar için “görüş birliği” ve “ görüş ayrılığı” olan ifadeler belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

Uzlaşma Yüzdesi % = $\frac{Na \text{ (Görüş Birliği)}}{Na \text{ (Görüş Birliği)} + Nd \text{ (Görüş Ayrılığı)}} \times 100$

Toplam ifadeler; görüş birliği 172, görüş ayrılığı 25 kod olarak belirlenmiştir. Bu formül doğrultusunda çalışmanın güvenilirliği %87 hesaplanmıştır. Miles ve Huberman’a göre; güvenilirlik sonuçlarının %70’in üzerinde olması çalışma açısından yeterlidir.

Araştırmanın *teyit edilebilirliği* (dış güvenilirlik) için, araştırmada kullanılan tüm veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar, gerektiği zaman tekrar incelenebilmek üzere araştırmacı tarafından saklı tutulmaktadır.

6.7. Araştırmacın Rolü

Araştırmada; araştırmacının danışmanı imzalı izin kâğıdı ile 10 kurum yönetimine ulaşılmıştır. Bu yöntem ile katılımcılardan randevular alınmış ve araştırmacı tarafından görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

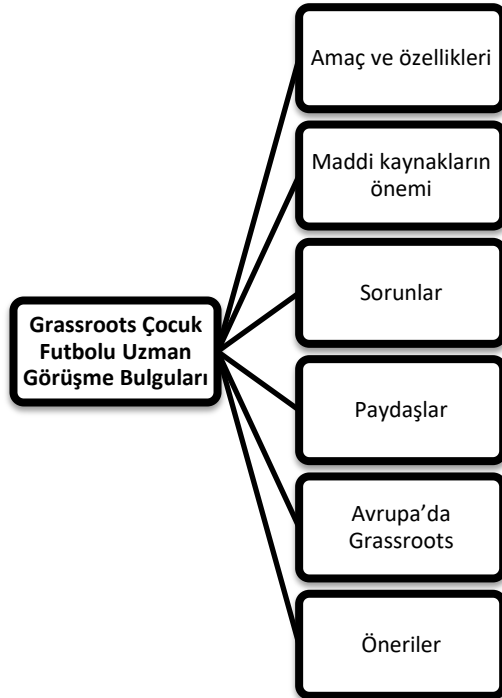
Alan ile ilgili bilgi deneyimi açısından, araştırmacı 1995-2010 seneleri arasında futbol oynamış, 2 yıl profesyonel futbolcu seviyesine ulaşmış, 3 yıl çocuk futbolu antrenörlüğü ve 3 yıl üniversite futbol takımı antrenörlüğü yapmış, UEFA B futbol antrenör belgesine sahiptir.

7. BULGULAR

Çalışmada elde edilen bulgular “Grassroots Çocuk Futbolu” ana başlığı altında “amaç ve özellikler”, “maddi kaynakların önemi”, “sorunlar”, “paydaşlar”, “Avrupa’da Grassroots” ve “öneriler” alt başlıkları şeklinde bulunmuştur. Bulgular açıklanırken temalardan yararlanılmış ve temaları en iyi açıklayan ifadeler alıntı şeklinde başlıkların altına yansıtılmıştır.

7.1. Grassroots Çocuk Futbolu Görüşme Bulguları

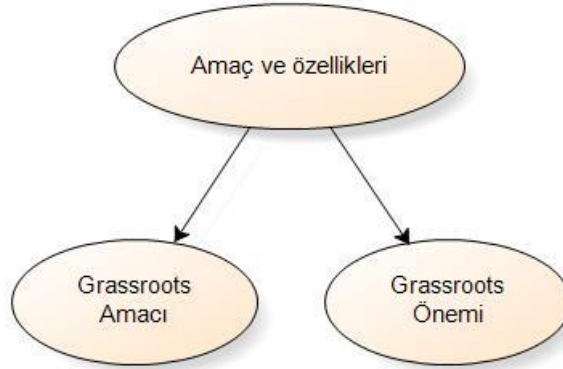
Uzmanlarla yapılan görüşmeler neticesinde altı tema oluşturulmuştur. Bunlar şekil 26’ta görüldüğü gibi amaç ve özellikleri, maddi kaynakların önemi, sorunlar, paydaşlar, Avrupa’da Grassroots ve öneriler şeklinde verilmiştir.



Şekil 26 – Grassroots Çocuk Futbolu Uzman Bulguları alt başlıkları

7.1.1. Amaç ve özellikleri

Grassroots çocuk futbolu programının bilinen ana konusu, futbol aracılığı ile mümkün olduğu kadar çok kişiyi bir araya getirmektir. 6-12 yaş arasında futbol topuyla buluşan çocukların hepsi yıldız bir futbolcu olamayabileceği gibi çok yetenekli de olamayabilir. Bu yüzden Grassroots çocuk futbolu etkinliklerinde yoğun ve karmaşık çalışmalar olmaz. Bu doğrultuda çocukların eğlenmesi yine Grassroots çocuk futbolu programının önemli amaçlarından biridir. Şekil 27’de görüldüğü gibi, amaç ve özellikler temasının altında “Grassroots’un amacı” ve “Grassroots’un önemi” başlıklarıyla alt temalar oluşmuştur.



Şekil 27 - Amaç ve Özellikleri

7.1.1.1. Grassroots çocuk futbolunun amacı

Grassroots çocuk futbolu programının amacı başlığı altında çocukların futbolu sevmeleri, futbolla erken yaşta tanışmaları, dil, din, ırk, cinsiyet gözetmeksizin herkesin bir arada futbol oynaması gibi maddeler öne çıkmaktadır.

“...çocuklar için ilk amaç futbolu sevmeleri, futbolu her düzeyde oynayabilme şansına sahip olmaları, yetenek farkı veya cinsiyet, dil din ırk farkı gözetmeksizin herkesi bu oyun içine çekmek yani bir parçası haline getirmek” (K3)

“...Türkiye’de bu işlere geç başlanıyor, sadece rekabete yönelik yapılıyor, Hollanda 5-6 yaşında futbolla haşır neşir olunurken bizimkiler hiçbir şey yapmıyor. Dolayısıyla 6 sene boş geçen bir süreç var.” (K1)

Kulüpler açısından bakıldığı zaman küçük yaşta keşfedilecek oyuncuların olması, kulüp bünyesinde yetişecek futbolcu anlamına gelmekte ve gelecek vadeden oyuncuların keşfi anlamında bir amaç da ortaya çıkmaktadır.

“...Diğer tarafta da aslında futbolun daha çok elit futbola taban oluşturabilecek faaliyetler olarak ayırabiliriz. İki türlü, yani futbol okulu mantığıyla düşünürsen, örnek veriyorum x bir kulüp burada futbol okulu faaliyeti yürütüyor, çocukların genelde gelme amaçları rekreasyonel futbol oynaması, spor yapması, işte bilgisayardan kötü alışkanlıktan, obeziteden falan kurtulup da sahaya inmesi, bir taraftan da kulübün baktığı çerçevede de iyi bir oyuncu bulursam da diyor, ben bunu alırım artık elit gruplarımda futbolun özellikle elit futbol gelişiminde yani 15-16 yaş gruplarındaki alt tabanını oluşturan açıkçası bir platform.” (K2)

“...elit futbol tarafından bakarsan tabii ki teknik ve koordinatif anlamda yeterli olarak gözüken, diğer oyuncular içinde biraz parlayan bir şekilde, GR tarafında onu elit futbola kaydırabiliyorsun. Öyle bir geçiş grubu, elit gruplar yapma şansın var.” (K2)

7.1.1.2. Grassroots çocuk futbolunun önemi

Ülkemizde müsabaka şeklinde organizasyonu yapılan en küçük yaş grubu U11'dir. Grassroots çocuk futbolu çocuklara 6 yaşında ulaşmaya çalışan ve beceri kazanılması yönünde etkili olan bir program olarak oldukça önem arz etmektedir. Bu yaş diliminde de rekabetten uzak olması da önemi açısından farklı bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

“...herkes şunun farkına vardı; ben 14-15 yaşında bir takım şeylere gecikmiş olabiliyorum. Oyuncuya vermek için. Tekniğin koordinasyonun özellikle bileşik tekniğin verilebileceği maksimum yaş 11-12. 12 den sonra gelişimi çok fazla olmuyor.(K2)

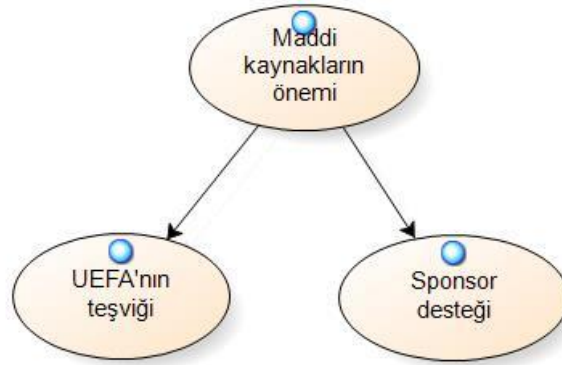
“...Rekabetçi futbolun öncesi olarak bu yaş gruplarını dikkate alıyoruz. Türkiye’de u11 ve altında çok fazla bir şey yok. Kulüpler 12 den sonra başlıyor.” (K1)

Diğer yandan özellikle nüfusun yoğun olduğu büyük şehirlerdeki şehirleşme ve oyun alanlarının yetersizliği, eğitim sisteminin getirdiği sorunlar da 6-12 yaş grubu çocukların fiziksel aktivite yapmasını engeller duruma gelmiş ve Grassroots çocuk futbolu programının daha da önemli bir hale geldiği bulgularda belirtilmiştir.

“...eskiden mesela sokak futbolu, insanlar sokağa çıkıp rahat rahat top oynayabiliyordu. Bu kadar fazla binalaşma yoktu. Çok daha rahat bir şekilde, aslında bunu organize olmadan, çocuklar kendiliğinden yapıyordu bunu. Şimdi günümüz ülkesinde çok da fazla ne bahçe var, eğitim düzeni anlamında da baktığın zaman çok uzun süre okulda kalıyor çocuklar. Oradan alıp organize bir şekilde toplamaya ihtiyaç duyuyoruz artık.”(K2)

7.1.2. Maddi kaynakların önemi

Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerinin yapılabilmesi için gerekli olan maddi destek katılımcıların görüşleri doğrultusunda şekil 28’de gösterildiği gibi UEFA’nın üye ülkelere gönderdiği teşvik ödemesi ve sponsorlar aracılığı ile gelen destek olarak iki başlıkta incelenmiştir. Konu ile ilgili detaylar aşağıda aktarılmıştır.



Şekil 28 - Maddi kaynakların önemi

7.1.2.1. UEFA’nın teşviki

UEFA, Grassroots Programına üye ülkelere, yapılan faaliyetlerle orantılı olarak belli bir miktar ödeme yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ödeme ve teşviklerle faaliyetlerin yapılması konusunda kolaylık sağlanacağı düşünülmektedir.

“...Futbol federasyonuna da tahminim yıllık 100.000 – 200.000 dolar gibi bir yıllık para geliyor bu işlerden. Yani diyor ki sana, ülkende Grassroots futbolunu yap.”(K2)

7.1.2.2. Sponsor Desteği

Sponsor konusuna Türkiye Futbol Federasyonu'nun ve kulüplerin ihtiyaç duyduğu destek şeklinde iki ayrı bölümde değinmek gerekmektedir. Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerinin yapılmasında Ülker firması uzun yıllar destek sağlamış ve birçok etkinlikte ön planda yer almıştır.

“...İş biraz daha değıştirdiler, iş değışince tabi sponsor geliri de artınca, Ülker en büyük destekçisiydi.”(K2)

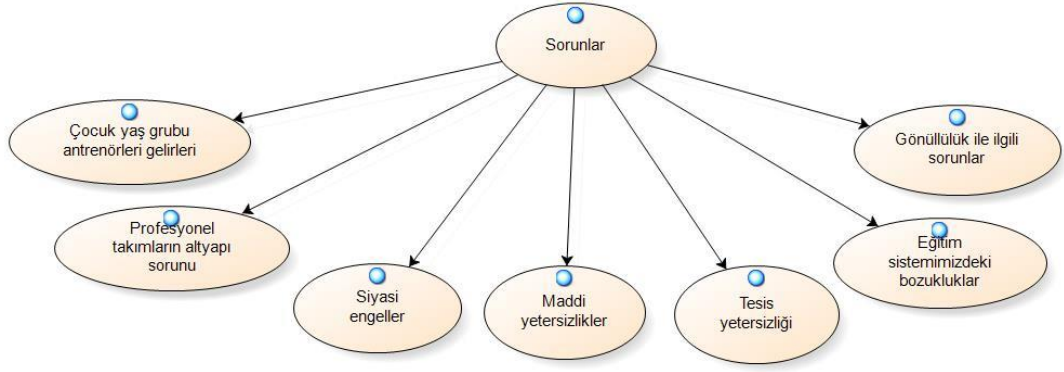
“...Sadece bu işe odaklı sponsorların olması lazım ki Ülker buna güzel bir örnektir futbol köyleri vesaire.”(K1)

Bunun yanında K2, kulüplerindeki Grassroots çocuk futbolu faaliyetleri ya da 6-12 yaş grubu için yapacağı etkinliklerde yerel firmaların ihtiyaçları ile ilgili materyaller ya da gıda malzemeleri ile ilgili destek aldıklarını belirtmiştir.

“...Hiç destek almıyoruz diyemem ama yerel firmalardan kek meye suyu gibi. Bu hafta sonu mesela bir etkinlik var futsal falan için içinde olacak. Diyoruz ki şunları gönder tamam diyor, birine diyoruz afiş yap tamam diyor. Kendi cebimizden çok para çıkarmadan. Çok büyük maliyetli faaliyetler de yapmıyoruz.” (K1)

7.1.3. Sorunlar

Şekil 29'da görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri doğrultusunda sorunlar temasının altında 7 farklı alt tema tespit edilmiştir. Katılımcılar, çocuk yaş grubu antrenörlerin gelirleri, profesyonel takımların altyapı kategorilerine ilgisizliği, siyasi bazı engelleri, maddi yetersizlikleri, tesis yetersizliklerini, eğitim sistemi ile ilgili çocukların karşısına çıkan engelleri ve gönüllük kavramı ile ilgili sıkıntıları sorun olarak nitelendirmiştir. Konu ile ilgili tasarlanan şekil ve alt başlıkların yorumları aşağıdaki gibidir.



Şekil 29 - Sorunlar

7.1.3.1. Çocuk yaş grubu antrenörlerin gelirleri

Küçük yaş grubu antrenörlere düşük maaş verilmesi, antrenörün bir an önce daha büyük yaş gruplarına geçme çabasına sebep olmaktadır. Bu durum da küçük yaş grubu antrenörlüğün basamak olarak görülmesine ve kalitenin düşmesine sebep olmaktadır. Küçük yaş grubu antrenörlerinin gelirinin artması, antrenörün o yaş grubuna vereceği önemi arttırmasının yanında bireysel gelişimine de ayıracağı zamanı arttırarak verimi de arttıracaktır.

“...Genelde ona o kulüpteki en az maaşı verirler. Veya staj yapan çocuklara derler ki gel sen U9 çalıştır, U10 çalıştır. Çünkü hep mantık şudur ya, alttan kazıya kazıya geldi buraya, tamam, orda da kazıyarak gelsin ama orda özellikle çok önemli aslında yaptıkları iş. Sen oyuncuya stil kazandırıyorsun orda. Tezat var burada. Çünkü oradaki insanların hedefi hiçbir zaman orası olmadığı için kendini orda geliştirmiyor. Yani diyor ki ben zaten çocuklarla uğraşıyorum ama şuan diyor gideceğim u17 de hoca olacağım, sonra u21 de hoca olacağım. Sonra a takımda yardımcı olacağım falan.” (K2)

“...Antrenör penceresinden bakarsan kendilerine bi bakmaları lazım. Dedim ya ben tamam biliyorum diyorum ama UEFA A varsa ben 11 yaşında çocuk çalıştırabilirim çünkü “çok iyiyim“ mantığı var bizde ama adam pedagoji bilmiyor psikoloji bilmiyor çocuğa küfür ediyor ama UEFA A’sı var. Bir antrenör tarafından bakarsanız o antrenörün sayısının artması lazım. GR seviyesinde niye çalışmıyor çünkü parası az.” (K2)

7.1.3.2. Profesyonel takımların altyapı sorunu

Günümüzde bazı profesyonel takımların sadece A takımlara yatırım yaptığını, altyapı takımlarına ait tesislerinin bulunmadığını, bu konularda iyileştirme yapılmadığı ve bazı kulüplerin de altyapılarını kapattığını düşündüğümüzde profesyonel takımların altyapıları ile ilgili bir sorunun varlığı tartışılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan K2, geçmiş dönemlerdeki bir süper lig takımının u9 ve u10 yaş gruplarını yeni kurduğunu belirtmiş ve süper ligdeki bir takımın henüz beklenen bilinçte olmamasının vurgusunu yapmıştır. Bu tip takımların yerelde Grassroots çocuk futbolu faaliyetleri ile birçok futbolcuya ulaşabileceğini ve bu şekilde maliyetlerini düşürebileceklerini belirtmiştir.

“...Biz özellikle kulüplerle belli işleri birlikte yapmaya çalışıyoruz. GR önemini de kulüplere aktarmaya çalışıyoruz ama bizim genel futbola bakış açımızla ilgili aslında. Yanlılıklar var, ne gibi; hep performansa yönelik, üst düzeye yönelik bakış açısıyla yaklaşıyorsun. Mesela atıyorum Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Trabzonspor hep en üst düzey, hep en üstteki takım önemli. Alt taraf önemli değil. Kendi öz kaynaklarımızdan yetiştirip potansiyelleri yukarıya çıkarmak uzun vadeli bir çalışma gerektiriyor ama çalışmanın semeresini de yetenekli oyuncuları A takıma kazandırıp görmek mümkün. Ama biz biraz daha çeşitli dengeler de olduğu için ülke genelinde işte taraftar baskısı medya baskısı yöneticilerin kimi zaman kısa vadede başarı elde etme istekleri bunların tabi ki zamanla bir süreç içerisinde gerçekleşmesini engelliyor. Bu doğrultuda bakıldığında da maalesef ki GR kapsamında kulüpler de çok çalışma yürütemiyor.”(K3)

“...futbolun temellerinde eksiklikler olduğu için bu temelleri çocuklara şey yapacağın kısım buralar aslında. Dolayısıyla bizde çok önemli ve bizde sırf bu işi yapsın diye Grassroots'un en güzel yapılacağı yer kulüp. Hollanda'da mesela Grassroots kulübü var. Kulüp diyor ki ben sadece GR kulübüyüm. Bizde bırak Grassroots kulübünü hiç bir kulübün altında küçük yaş çocuklara yönelik bir şey yok, futbol okulu Grassroots değildir. Dolayısıyla bu işin esas yapılacağı yer kulüplerdir.”(K1)

7.1.3.3. Siyasi engeller

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde okul sporlarıyla ilgilenen birimin kapatılarak Gençlik ve Spor Bakanlığı'na devredilmesi neticesinde birçok faaliyetin azaldığı ya da durduğu yapılan görüşme neticesinde aktarılmıştır. Geçmiş dönemlerde de

MEB'den GSB'ye aktarılan bu görev çeşitli sebeplerden yeniden MEB'e geri iade edilmiş ancak günümüzde 3. Kez GSB'ye devredilmiştir. Okullarda spor faaliyetlerinin düzenlenmesi ile ilgili yetkinin yeniden MEB'e verilmesi faaliyetlerin artması açısından önemlidir.

“...MEB bünyesinde bir birim vardı, okul sporlarıyla ilgili. O birim MEB'in 652 sayılı kanunla tamamen kapatıldı. GSB'ye devroldu. Dediğim gibi amaçlarımız çok farklı. 3289'un ilgili maddesinde diyor ki, “Türkiye genelindeki her kademesindeki okulun beden eğitimi ve sporla ilgili tüm iş ve işlemlerini yürütür planlar programlar.” Şimdi GSB'nin zaten ilçelerde bile şuanda teşkilatlanması yok. İlçeler zaten yok şuanda spor faaliyeti, okul spor faaliyeti olarak. İllerde de bir tertip komitesi var, orda da bizden bir beden eğitimi öğretmeni var. Bu şekilde yürüyor, yürümüyor tabi bana göre. Beden eğitimi öğretmenleri rahatsız bu durumdan. Çünkü iki başlı. Yöneten başka bakanlık, yönetilen başka bakanlığın elamanı. Ondan bir rahatsızlık var ve gereken ilgiyi de görmüyoruz diyorlar GSB'den.”(K4)

“...Ama ben şöyle dedim onlara. Geçmişte 2 defa gitmiş ve yapamayıp geri vermişler. Şuan 3. defa onlara verildi. Şimdi yine bize vermeye çalışıyorlar. Verilse muazzam işler yapılıyordu. Öyle bir sistem kurmuştuk ki illerde il lig heyetlerimiz vardı. Bütün o ildeki spor faaliyetlerini organize eden bir birim. Bunun da altyapıları vardı. Buradan biz bir düğmeye basıyorduk, Hakkâri Yüksekova'da yanıyordu. Her köye kadar ulaşabiliyorduk. Beden eğitimi öğretmenlerimiz muazzam çalışıyorlardı. Bir de onların branş koordinatörlerini vs. yetiştiriyorduk. Bunların alt birimleri vardı, maçları izleyen birimler ve ekipler vardı. Tüm maçları, sadece futbol değil güreş boks atletizm. Hepsini izliyorlardı ve çok başarılı olan çocukları elinden tutup götürüp kulüplere altyapılara monte ediyorlardı. Böyle bir sistem varken bu bir anda yok oldu. Bunun üzüntüsü içerisindeyim.”(K4)

7.1.3.4. Maddi yetersizlikler

Kulüplerin küçük yaş gruplarına yeterli ilgiyi göstermemelerinin yanında diğer bir sebep olarak da maddi imkânsızlıklar gösterilmiştir. Federasyonun maddi sorunlar çözüm olarak proje ürettiği ve malzeme desteği ile kulüpleri işin içine çekmeye çalıştığı belirtilmiştir. Vurgulanan önemli bir nokta da şu ki, Avrupa'da Grassroots çocuk futbolu faaliyetleri bir ihtiyaç olarak görülmekte ve kulüplerin önceliğinde bu yaş grupları bulunmaktadır.

“...bizdeki kulüpler önemsemediği için, kaynaklar da yetersiz olduğu için hiçbir şey yapmıyor. Bu açığı da kapatmak için Federasyon proje yapıyor, yeter ki yapın biz size malzeme verelim para verelim, Avrupa’da da böyle yürümüyor gelişmiş ülkelerde. Kulüp diyor ki “bizim için GR önemli, çocuklarla iş yapmak önemli, okullarla iş yapmak önemli.” Kendi gidiyor. Böyle bir ihtiyacı görüyor adamlar. Bizdekiler görmediği için biz rica minnet TFF olarak “gel malzeme ve para veriyim” modundayız. Dolayısıyla bu bizim en büyük açıklarımızdan biri.”(K1)

7.1.3.5. Tesis yetersizliği

Grassroots çocuk futbolu “her yerde oynanabilir” felsefesi ile yoluna devam etse de, belli bir yaşa gelen çocuğun daha üst seviyelere ilerleyebilmesi için, elit futbolun orijinalinde olan doğal çim olmazsa olmazdır. Türkiye’de tesis anlamında ciddi sıkıntıların yaşandığı, mevcut sahaların kapılarının da zaman zaman kilitlendiği ulaşılan bulgular arasında belirtilmiştir. Yaş grupları küçüldükçe futbola verilen önemin azaldığı da ayrıca vurgulanmıştır.

“...Gençlik Spor’un sahaları tesisleri ya yetersiz, yeterli olduğu yerde de giremiyorsun. Ben ilk defa Türkiye’de gördüm, bir çok ülkede yoktur, kilitliyorlar. Spor yapmak amacıyla kurulup sahanın kilitlendiği başka bir ülke yoktur herhâlde futbol sahalarında.”

“...Bir ikincisi de tesisleşme ile ilgili çok büyük sıkıntı var. Hollanda’ya gittiğin zaman Hollanda’da 11 yaşındaki çocuk da doğal çim sahaya giriyor, çünkü doğal. İşin doğalında çim var, bizde suni çim var. Hele hele 12 yaş altındaysan sana verilen değer ve itibar düşük olduğu için sen halı sahadasın veya okul bahçesinde veya parke salondasın.”(K2)

“...bugün mesela Kadıköy’de Beşiktaş’ta Sultanbeyli Sultangazi İstanbul’un birçok ilçesinde inanın bir tane sahasında 3’e bölünüp altyapıları orda faaliyet göstermeye çalışan daha doğrusu can çekişen futbol kulüpleri var.”(K8)

“...Tesis sıkıntısı var. Tuzlada 2 tane saha var. Şuan burada 30 tane grup çıkıyor antrenmana. Okulları saymıyorum. Aydınspor, Şifaspor, Orhanlıspor grupları dâhil. Bizim gruplar, A takım falan. Tek bir sahayla biz bunu idare ediyoruz ve ligi başlayınca çalışmıyor grubumuz. Burada bizim 10 ay eğitim var. 10 ay boyunca takımlar bir fiil antrenman yapıyor.

Geçtiğimiz sene 48 hafta çalışma yapmış takımlarımız. O yüzden de o anlamda sıkıntımız yok ama saha konusunda sıkıntımız var.”(K6)

7.1.3.6. Eğitim sistemine bağlı sorunlar

İlkokullarda beden eğitimi ve spor öğretmeni olmaması ve “Oyun ve fiziki etkinlikler” derslerinin olması gerektiği gibi işlenmemesi bulgularda sorun olarak tespit edilmiştir. Sınav sisteminin sürekli değişmesi ve aile üzerinde endişeye yol açan sınav stresi çocukların eğitim/antrenman ikilemi arasında gidip gelmesine yol açtığı belirtilmiştir. Federasyon ya da kulüpler okullara giderek faaliyet yapmak istediklerinde izin ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ve çocuklara ulaşma konusunda zorluk çektiklerini de belirtmişlerdir.

“...Bir kere bizim diğer ülkelerden farkımız dezavantaj olarak eğitim sistemi bir kere kurgusunda çok büyük sıkıntı var. Ukrayna okulun içine bunu gömmüş. Saha koymuş. Belki bir tane antrenör oraya gönderirsin, Milli Eğitim’e de dersin ki “Salı - Perşembe günleri 7-8 etkinlik saati, onda da futbol oynayacaksınız” demek var. Ya da bizim gibi “yok kardeşim spor bile yok.” Bizim ilkokullarda beden eğitim dersi bile olmadığından bide böyle bir yapı var.”(K2)

“...İlkokullarda beden eğitimi öğretmeni olmadığından oradan en büyük golü yiyoruz.”(K1)

“...Zaten biz o bi kere milli eğitim tarafında sürekli eğitim sistemi değişiyor, TEOG’lar falan var, bizim 2002’li grubumuz var artık o Grassroots sayılmaz, U14 yaş grubu ulusal ligde oynuyorsun. Türkiye Şampiyonası var Milli Takım var. Bizim çocuklar bu sene çok gelgitler yaşadı. Çünkü aile yaşıyor. Diyor ki “TEOG var nasıl yapacağız?” bizim antrenmanlar da o yaştan sonra dozajı artıyor sıklığı artıyor. Haftada 4 gün falan oluyor. Okuldan çık koştur koştur buraya gel kışın falan. Buradan eve git ertesi gün sabah okula git. O koşurmada birçok aile mesela gelgit yaşıyor. O bile sıkıntı. Sadece Grassroots futbolunun değil futbolun gelişimine büyük şeyi var. Yararı veya zararı olabiliyor eğitim sisteminin.”(K2)

“...Bizde ya okuyacaksın ya sporcu olacaksın anlayışı var.”(K1)

“...Bizim hocalar okula bir gidiyordur muhtemelen, tahmin ediyorum, okul müdürü: “ne futbolu kardeşim geç git, okulun bahçesinde oynatmam!”

kimi aileler “e betonda mı oynayacak bu çocuklar” yani bilmiyorum yaşadınız mı ama bunlardır.” (K2)

“...İlk 4 sınıfta oyun ve fiziki etkinlikler dersi var şuanda. Beden eğitimi dersi yok. Aslında bu yaş grubunda hareket eğitimi oyun eğitimi ve denge eğitiminin verildiği en önemli yaş grubu. Bana göre beden eğitimi öğretmenin olması zorunlu. Olmazsa olmaz yani.”(K4)

7.1.3.7. Gönüllülük ile ilgili sorunlar

Özellikle TFF organizasyonlarında gönüllü katılımcıların desteğine oldukça ihtiyaç duymaktadır. Katılımcılar Türkiye’de gönüllülük kavramının tam olarak anlaşılmadığını, gönüllülerle yapılan işbirliklerinde çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını ve organizasyonlarında bu sıkıntıların olumsuzluklara sebebiyet verdiklerinden bahsetmişlerdir.

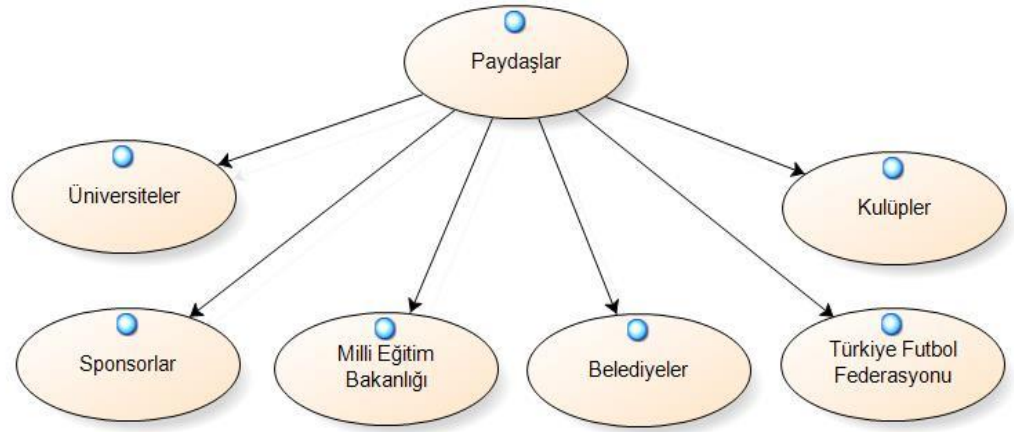
“...Türkiye’de gönüllülük çok bilinen bir kavram değil. Gönüllü hep bir beklenti içinde, kimileri bazen haklı olarak beklenti içinde kimi daha işin başında beklenti içinde. Ülkede oturmuş bir kavram olmadığından dolayı gönüllülük futbol gönüllülüğü de futbol elçiliği de biraz sıkıntı yaşıyor.”(K2)

“...Koordinatöre maaş veriyoruz, gönüllülere bir maaş veriyoruz. İş dönüyor dolaşiyor paraya geliyor sıkıntı o. Grassroots’un felsefesine bu aykırı. Almanya’ya gitsen mesela böyle bir şey yoktur. Gönüllülük dediğin şeyin içinde para olmaması lazım.”(K1)

“...Türkiye’de gönüllülük kavram biraz zaten sıkıntılı. Gönüllü dediğiniz zaman hani hiçbir beklenti olmadan o işe katkı sağlamak diye ben algılıyorum gönüllülüğü. Tabi ülkemizin ekonomik şartları, insanların geçim derdi göz önünde bulundurulduğunda tabi gönüllülük çok kolay olmayabiliyor bazen. Bizde en basiti işte çeşitli organizasyonlarda, Akdeniz oyunlarında mesela gönüllüler görev yaptı ama onlara da günlük belli bir ücret veriliyor. Benim şahsi olarak bakış açıma tam ters bir mantıkta gönüllülük bizde maalesef çok yerleşik bir şey değil.”(K3)

7.1.4. Paydaşlar

Grassroots çocuk futbolu, bağları kuvvetli bir organizasyonun ürünüdür. Bu organizasyonu oluşturan paydaşlar, şekil 30’da da gösterildiği gibi katılımcıların görüşleriyle aşağıdaki gibi şekillenmiştir:



Şekil 30 - Paydaşlar

7.1.4.1. Üniversiteler

Türkiye Futbol Federasyonu geçtiğimiz yıllarda iki kez üniversiteler ile “Üniversite - Okul Projesi” adı altında Grassroots projesi gerçekleştirmiş ve birçok ilkokula üniversiteler aracılığı ile ulaşmıştır. K1 görüşmesinde “Grassroots Çocuk Futbolu Antrenörü” olarak üniversite öğrencilerini işaret etmiş ve üniversitelerin bu organizasyonun içindeki rolünü vurgulamıştır.

“...federasyon olarak geçen sene işte bu “üniversite - okul futbolu” orda birçok paydaş aslında bir araya geliyordu. Tabi nasıl yapıldı proje bilmiyorum ama çok iyi beslenirse kaynak arttırılırsa farklı şeyler olabilir. Üniversite öğrencisi evet senin ideal aslında Grassroots hocaların onlar.”(K1)

7.1.4.2. Sponsorlar

Türkiye’de tabana yayılması düşünülen bir organizasyonun sponsorsuz düşünülmesi maalesef mümkün olmamaktadır. Geçmiş dönemlerde yapılan organizasyonlarda TFF bu ihtiyacı yakından hissetmiş ve sponsor desteği ile başarılı işlere imza attıklarını ifade etmişlerdir.

“...Sadece bu işe odaklı sponsorların olması lazım ki Ülker buna güzel bir örnektir futbol köylere vesaire.”

“...sponsor da bunun bir paydaşı olabilir, belediye de olabilir kulüp de federasyon da olabilir.”(K2)

“...tabi sponsor geliri de artınca, Ülker en büyük destekçisiydi, futbol köylerini bile biz hem bir futbol köyünü şöyle kurgulamaya başladık; yıl içerisinde herkes için futbol merkezleri vardı 60-70 tane ülkenin çeşitli yerlerinde ve ücretsiz faaliyet gösteren.”(K1)

7.1.4.3. Milli Eğitim Bakanlığı

Katılımcılar, fiziksel becerilerin kazandırıldığı yaş grubunun bulunduğu eğitim kurumu okulların ve buna bağlı bakanlığın olmazsa olmaz paydaşlardan birisi olduğunu belirtmişlerdir. Çocukların en organize olabildiği, hedef yaş kitlesine en rahat ulaşılabilecek yerin okul olması Grassroots çocuk futbolu organizasyonu için oldukça önemlidir. Katılımcıların MEB’in paydaş olması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

“...İlk 4 sınıftan sonra zaten çocuğun yönlendirilmesi çok daha zor oluyor çünkü bu yaş grubu çok önemli.”

“...Okul sporlarının olmadığı bir ülkede başarı gelmez. Taban orası çünkü, tabandan gelmeyince...” (K4)

“...Yani Milli Eğitim paydaşlardan birisi, çocuğun en organize olduğu yer okul. Yani mesela federasyon olarak geçen sene işte bu üniversite okul futbolu orda birçok paydaş aslında bir araya geliyordu.”(K1)

“...Bakanlığın da tüm branşlarda olduğu gibi federasyonlarla çok ciddi anlamda bir işbirliği sağlaması gerekiyor.”(K3)

Milli Eğitim Bakanlığı, geçmiş dönemlerde kurmuş olduğu iletişim ağı sayesinde merkezden en uç birimine rahatlıkla ulaşabilmektedir. Spor etkinliklerinin gerçekleşmesi adına kurulmuş olan bu sistem oldukça önem arz etmektedir. Konu ile ilgili bildirilen görüş şu şekildedir:

“...Öyle bir sistem kurmuştuk ki illerde il lig heyetlerimiz vardı. Bütün o ildeki spor faaliyetlerini organize eden bir birim. Bunun da altyapıları vardı. Buradan biz bir düğmeye basıyorduk, Hakkâri Yüksekova’da yanyordu. Her köye kadar ulaşabiliyorduk. Beden eğitimi öğretmenlerimiz muazzam çalışıyorlardı. Bide onların branş koordinatörlerini vs. yetiştiriyorduk.

Bunların alt birimleri vardı, maçları izleyen birimler ve ekipler vardı. Tüm maçları, sadece futbol değil güreş boks atletizm. Hepsini izliyorlardı ve çok başarılı olan çocukları elinden tutup götürüp kulüplere altyapılara monte ediyorlardı.” (K4)

7.1.4.4. Belediyeler

Belediyeler işbirliği konusunda en açık paydaşlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Futbola sağladığı katkı olarak baktığımızda ülkemizdeki mevcut spor tesisi eksikliği varken tesis anlamında verdiği destek katılımcılardan gelen görüşlerin başında gelmektedir. Bir diğer görüş ise takımlara sağlanan maddi – manevi desteğe ek olarak yapılan malzeme desteğidir.

Grassroots felsefesine paralel olarak belediyelerin benimsediği bir felsefe olarak “daha çok çocuğa ulaşmak ve spor kültürlerini geliştirmek” yapılan görüşmelerden ortaya çıkan bulgular arasındadır. Farklı başlıklar halinde toparlanabilecek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...Kulüpler için yetenek olabilir ama bizim için önemli olan daha fazla çocuğun sporla tanışması. Sporunu sevmesi, spor disiplini kazanması. O ahlaki seviyeyi yakalaması, spor kültürünü kazanması. Bizim amacımız bu. Kurumsal bakış açısında durum böyle.”(K5)

“...Bununla alakalı bir toplantı yaptık hatta. Bunun U10’dan başlaması değil de gerekirse ana okulu seviyesinden, yani çocuklar ilk etapta hani cisim olarak topu sevsinler. Topla haşır neşir olsunlar. Onla ilgili ne yapmamız gerekiyor, bizim üzerimize düşen ne, onların üzerine düşen ne? Bölgedeki anaokullarına bu anlamda spor malzemesi desteği vereceğimizi de ilettik. Yani sadece spor kulüpleri değil, ana okullarına da bu tarz destek verip işte minyatür kaleler belki küçük toplarla çocuklar işte alışık olsunlar, haşır neşir olsunlar diyelim bu tarz görüşmeler yaptık. Ama ne kadar sonuca ulaştı, tartışılır.”(K7)

“...Hatta geçen yıl tesisi olan, biz belediye olarak desteklediğimiz köklü kulüplerimiz var. Bu kulüplerimize tesis de sağlamışız. Ama tesisin gerçek sahibi bizim belediyemizdir. Bunları tahsis etmişiz.”

“...Kulübe sporcu kazandırın, ama malzemesini biz verelim. Formasını şortunu çantasını şapkasını tişörtünü eşofmanını verelim.”(K5)

“...Futbol kulüpleriyle maddi ve manevi bir ilişki var diyebilirim çünkü spor kulüplerini her yıl maddi anlamda belediye bütçesiyle destekliyoruz.”(K7)

“...sınırlarımız içerisinde 19 amatör futbol kulübü var, bir tane de profesyonel lig seviyesinde bir futbol takımımız var. Biz totalde 20 tane futbol kulübününün maddi manevi ekonomik olarak yıllık destek vermekteyiz.”(K8)

7.1.4.5. Türkiye Futbol Federasyonu

Grassroots çocuk futbolu organizasyonunun kilit paydaşı, ışığı yakan kurum Türkiye Futbol Federasyonu’dur. UEFA’dan gelen ışığı diğer paydaşlara yönlendirebilen, sponsor desteğini yönlendiren ve organizasyonu sağlayan TFF, antrenör eğitimi veren ve sertifikalandıran kurum olma özelliği de taşımaktadır. Katılımcıların kurum ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...kulüplere mesela kulüp lisans talimatına şey getirmek çözüm. Kardeşim sen Grassroots faaliyeti yapacaksın, bir Grassroots sorumlun olacak kulüpte, o işte şunu yapacak. Bu çocukların kayıt altına alınması, belli bir sistemiği olacak ki o yazılım falan her şey var Türkiye’de, biz yaptık federasyon olarak. Ve sen de buraya bilgi girişi yapacaksın. Yani o çocuğun yol haritasını göre “Pathway” dedikleri bir şey var. O yol haritasını görebilmek lazım, böyle bir sistemiğin kurulması gerekiyor.”(K1)

“2012 den sonra TFF’de şunlar olmaya başladı. Hatta onun birimi bile kuruldu. Çocuk futboluna ayrı bir birim kuruldu. Eskiden HİF birimi içindeyken o birim, kadın futbolu, futsal vs. içindeyken bu sefer tamam bu işleri artık özelleştirmeye götürelim deyip çocuk futbolu ayrı bir birim oldu, futsal ayrı bir birim oldu.”(K2)

“...tabi çok küçük yaştan çocukların bu işin içinde olması belli yetenek düzeyleri çerçevesinde üst kademelere çıkamaları bile ya amatör düzeyde oynamalarını sağlamak ya da futbolun farklı unsurlarıyla futbolun içinde kalmasını sağlamak. UEFA ve FİFA’nın bakış açısı bu şekilde. Biz de federasyon olarak bu yönde çalışmalar yürütmeye gayret ediyoruz.”(K3)

7.1.4.6. Kulüpler

Kulüpler açısından Grassroots çocuk futbolu ne kadar önemliyse, paydaş olarak kulüpler de Grassroots çocuk futbolu organizasyonu için o kadar önemlidir. Kulüpler, buldukları ilçede futbolu çocuklara ulaştırmada aracı olarak bir görev üstlenebilirler. Sosyal sorumluluk olarak yapmalarının yanı sıra kendiliğinden gelen bir maddi kazanç bile elde edilebileceği görüşmelerde aktarılmıştır. Futbolla yatıp kalkan bir ülkede yaşamamızın getirdiği taraftarlık duygusu çocuklara erken yaşta işlemiş ve kulüp taraftarlığının motive edici etkisi de ayrıca ortaya çıkmıştır.

“...kulüplerin buna şöyle bakması lazım. Bir, her şeyden öncesi sosyal sorumluluğunu yerine getiriyorsun, yani atıyorum biz şuan A kulübüyüz, bulunduğumuz ilçede bu kış bütün okullara gidip okul içi faaliyet yaptık. Ne yaptık, hocalarımızı görevlendirdik kendi çalışanlarımızı, git okula 80 tane ilkokul var a ilçesinde, birçok ilden de büyüktür a ilçesi. Git sen bu okullara hocam, format yaptık bir tane. Dedik ki 4x4 sokak futbolu turnuvaları yapıyoruz. Bizi orda amacımız şuydu aslında. Hiç burada de çıkmayabilirdi ki çıkmadı da bir çok okulda. Bizim asıl amacımız ne kulüp olarak, yetenekli oyuncu bulmak. Şimdi orasını geçtim bulamadık. İkincisi kulüp olarak burada yapıyorsun. Aidiyet yaratıyorsun ve sosyal sorumluluğumuz bizim. Biz etrafa futbol oynattık ya hiç bir kazanımımız olmazsa. İkincisi bugün biz A kulübü olarak dokunduğumuz adam 10 sene sonra belki taraftarımız belki 30 sene sonra yöneticimiz olacak veya bu ilin valisi olacak çocuk yine bizim işimiz düşecek ona. Biz biraz da bunu yaparken futbolsever ve kulübümüzü sever insan sayısını arttırmaya çalıştık. Grassroots felsefesi bu aynı zamanda. Girdiğimiz her evde anne baba bir de kardeşi olsa hep 4 ile çarptık. 100 kişiye burada yapıyorsak 400 kişiye ulaşıyoruz aslında.”

“...Maddi katkısı bile oluyor Grassroots faaliyetlerinin. Biz mesela ücretsiz bir etkinlik yapıyoruz okulun bahçesinde. Çocuk veya aile görüyor kulüp ismini orda. “Bu kulüp fena değilmiş” diyor, daha önce burada da çok yapıyorduk. Buraya geldiği zaman aile, bakıyor etrafa güvenli diyor güzel diyor merkezi bir yerde. Çocuğum burada spor yapsın diyor. 50 TL veriyim kaydedeyim diyor spor okuluna.” (K2)

“...Kulüp kendi tesislerini bu çocuklara açıyor mu? Kendi hocasını gönderiyor mu? Burada motivasyon da çok önemli. Tamam rekabetçi oyuncu derdinde değiliz ama sen bir çocuğa atıyorum bir takım faaliyetleri yapıp bir Fenerbahçe antrenmanına ya da maça ya da tesise götürüyorsan bu da çok büyük bir motivasyon onlar için. Kulüp de bu tarafında işin.”(K1)

Futbol kulüplerinin birçoğunun sadece A takım başarı odaklı olması ve bünyesinde Grassroots ile ilgili birimlerinin olmaması katılımcılar tarafından dikkati çekilen bir durum olmuştur. Konu ile ilgili görüşler şu şekilde belirtilmiştir:

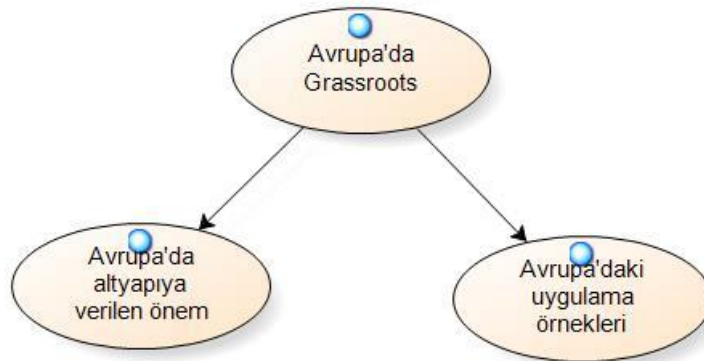
“...Kulüplerin kendilerini okullara çok iyi anlatması lazım. Kulüplerde bir birim olması lazım. Okullarla çalışacak iyi bir birim kurup onların sırf okullarla ilgili çalışması lazım. Ama kulüplerimizdeki maalesef gidip görüyorum, böyle bir şey yok.”(K4)

“...Futbol kulüpleri sadece başarıya endeksli. Bir futbolcuyu çok büyük paralarla 18 kişilik veya 25 kişilik kadroyla dahil ediyorlar. Oysa çevresindeki okullara girebilse veya altyapıya önem verebilse, onlarla bağlantı kursa, il milli eğitim müdürlükleriyle bakanlıklarla gidip çalışsa bana göre yeter.”

“...Kulüpler, dikkat et şimdi kulüplerin alt yapısında bunlara yönelik bir yapılanma yok. Birçok kulüp fırsat versen sadece a takımla çıkacak, hiç altyapıya önem vermeyecek.” (K1)

7.1.5. Avrupa’da Grassroots çocuk futbolu

Avrupa’da futbolun bizden çok ileride olduğu, Türk kökenli futbolcuların diğer ülkelerde elit seviyelere ulaştığını bilmekteyiz. Görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde “Avrupa’da Grassroots çocuk futbolu” başlığı altında “Avrupa’da altyapıya verilen önem” ve “Avrupa’daki uygulama örnekleri” başlıkları şekil 31’deki gibi oluşturulmuş ve aktarılmıştır.



Şekil 31 – Avrupa’da Grassroots

7.1.5.1. Avrupa’da altyapıya verilen önem

Avrupa’daki kulüpler bünyelerinde Grassroots birimlerini oluşturmuş ve faaliyetlerini bu birim üzerinden yürütmektedirler. Geleceğin temelini altyapıdan kurmaya başlayan ve bunun bilincinde olan kulüpler yatırımlarını da bu yönde yapmaktadır. Futbola başlama yaşı olarak ülkemize kıyasla çok daha erken futbola başlatılan çocuklar bizden sürekli olarak bir adım önde olmaktadır. Bu konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“...Avrupa’daki kulüpler özellikle yaşı çok ufalttılar. Yani yine burada futbola başlama yaşı diye hep konuşulan bir şey vardır ya, Türkiye’de niye çok daha sonra, çünkü çok daha organize bir şey bulması çok kolay değil Türkiye’de insanların.(K2)

“...Hollanda’da mesela Grassroots kulübü var. Adam diyor ki “ben sadece Grassroots kulübüyüm.” Bizde bırak Grassroots kulübünü hiçbir kulübün altında küçük yaş çocuklara yönelik bir şey yok.”(K2)

“...Avrupa’da da böyle yürümüyor gelişmiş ülkelerde. Kulüp diyor ki bizim için Grassroots önemli, çocuklarla iş yapmak önemli, okullarla iş yapmak önemli. Kendi gidiyor. Böyle bir ihtiyacı görüyor adamlar.”(K1)

“...çocuklar çok küçük yaştan itibaren sporun içinde yer almaya başlıyorlar. Özellikle Avrupa’da son dönemde artık hani futbolun içine 4-5 yaşlarından itibaren yer almaya başlıyorlar.”(K3)

7.1.5.2. Avrupa’daki uygulama örnekleri

Avrupa’daki ülkeler, küçük yaş gruplara ulaşmak için çeşitli projeler yapmakta ve uzun vadeli yatırımlarla çeşitli başarılarla ulaşmaktadırlar. Almanya’nın 2002 yılında başlattığı projenin 2014 yılında meyvesini alması buna bir örnektir. Katılımcıların diğer uygulama örneklerine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“...Alman futbol federasyonunun yaptığı ki futbol eğitim merkezleri adı da aynı zaten. 2002 yılında Almanlar bir proje yapıyor, ismi de aynı futbol eğitim merkezinin Almancası. Ona yıllık 20 milyon Euro ayırıyor ve hedef de diyor ki 2014 dünya kupası diyor. Yani 2002 yılında 2014 dünya kupasını hedefliyor adam.”(K2)

“...Mesela Ukrayna enteresan bir GR çalışması yapmıştı. Onların da enteresandır. 1992 yılında kurulan bir ülke. Ama baktığın zaman her Avrupa şampiyonasında hemen hemen var. dünya kupasını zorluyor. Shcevchenko'lar falan çıkıyor. Sonuç olarak burada mantığı başladı onlarda. Ülkenin ufaklığından da kaynaklı bir avantajı var. Her okulun bahçesine ufak 4x4 mini futbol sahaları yapmışlar. Bu bir devlet politikası yani devlet yapıyor bunu. Bütün ilkokulların bahçesine yapıyor. Atıyorum 4000 ilkokul varsa 4000 ilkokulun bahçesine de 50.000 TL'lik yatırım yapıyor. Ciddi bir para belki ama burada şunu sağlıyor; bu sefer okul içi faaliyetler başlamış. Okulda sınıflar arası futbol maçları başlamış, hakem yok. Dedik ya sen nasıl formatı kurarsan çocuk o kadar gelişir. Kenarda bir antrenör sahada hakem baskısı görmeyince çocuk dürüstlüğü de öğreniyor. Faul yapınca kendi kaldırıyor “faul yaptım gel kusura bakma” diyor. Kaleci yok, mevki zorunluluğu yok. 4x4 futbol. Niye 4x4? Daha çok top değişiyor ayağına çocuğun. Daha çok gelişme şansı var. Bu formatların çıkışlarının sebebi hep ondan.”(K2)

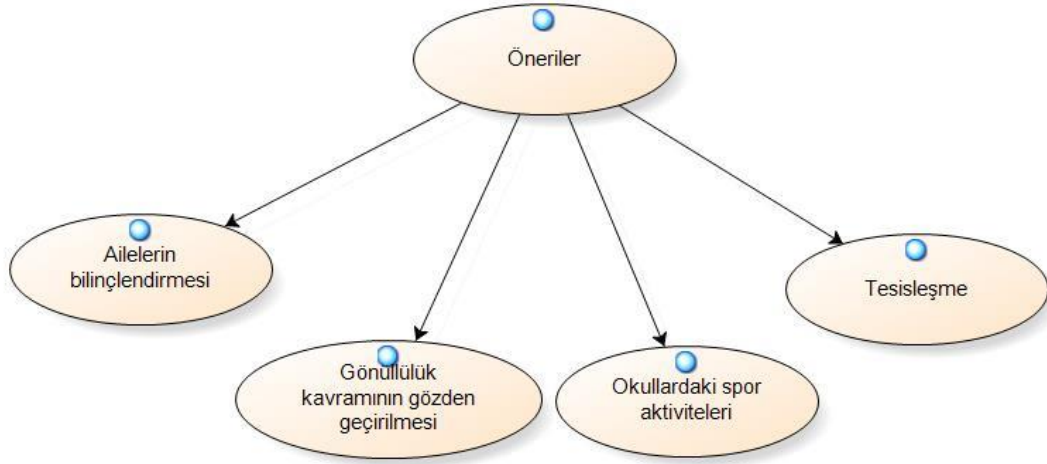
“...İngiltere'de bunun örneğini gördük. Adam okulun bahçesinde betonun üstünde çalışmasını yapıyor. Hiç kimse tek tip eşofman tek tip forma böyle bir derdi de yok. Amaç ne, çocuğun oynaması.”(K1)

“Belçika mesela 2v2 müsabakalar yaptırıyor. Çok basit ama kalecisiz, minyatür kale veya büyük kale. Büyük kale derken nizami futbol kalesi değil, minyatürden biraz daha büyük. Çok küçük bir alanda çocuklara çok basit şekilde oynamalarına olanak tanıyor. Buradaki hedef tabi çocuğun çok küçük yaştan itibaren topla tanışması, topa yatkınlığının artması, topla haşır neşir olması. Bu doğrultuda da yetenek düzeyini en üst seviyeye çıkartacak 18 yaşına kadar yaklaşık 6000-7000 saat aktivite içerisinde bulunması.”(K3)

“...Kimi zaman milli eğitim 35-40 saate kadar haftalık ders saati var çocukların, Hollanda'da bakıyorum, Hollanda örneğini veriyim, Çarşamba günü öğleden sonra ders yok. Bizde tabi fiziksel koşullarla da alakalı bazı şeyler ama Çarşamba günü öğleden sonra ders yok, herkes etkinlik alanında. Kimisi hokey oynuyor çim hokeyi, kimisi futbol oynuyor kimisi başka bir branşla ilgileniyor.”(K3)

7.1.6. Öneriler

Yapılan görüşmeler neticesinde toplanan verilerden öneri olarak nitelendirebileceğimiz ailelerin bilinçlendirilmesi, gönüllülük kavramının gözden geçirilmesi, okullardaki spor aktiviteleri ve tesisleşme başlıkları şekil 32'deki gibi alt temalar şeklinde oluşturulmuştur.



Şekil 32 - Öneriler

7.1.6.1. Ailelerin bilinçlendirilmesi

6-12 yaş grubu çocukların kulüp tesislerinde yapılan çalışmalarına genellikle aileleri ile geldiğini varsaydığımızda, çocuğun futbol yaşantısına direk olarak ailenin dokunuşundan bahsedebiliriz. Ailenin müdahil olması ile ilgili yaşanan sorunlar K2 tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

“...Bir de aile boyutu var. Bizde futbola başlayan her çocuk ailesi açısından çok yetenekli olduğu düşünülduğünden o da baskı yaratıyor psikolojik olarak. Buna da çok dikkat etmek lazım. Futbolcu ailesinin sorunu değil bu, ülkenin spor kültürü ve politikasını olmaması. Biz insan olarak yenmeyi yenilmeyi üstlerde yaşıyoruz ya. 3 gol atıyor futbol okulunda evde kral ilan ediliyor sonra gelip diyor ki “e benim oğlanı almadınız” diyor elit takıma. O pencereden biraz düzeltmek lazım bu işe bakış açısını.”(K2)

7.1.6.2. Gönüllülük kavramının gözden geçirilmesi

Sorunlar kısmında da belirtildiği gibi, Türkiye’de gönüllülük kavramı tam anlamıyla karşılığını bulmamaktadır. Gönüllülük adı altında görev alanların bir beklenti içinde olması ya da bir karşılık olmadan bir işi sahiplenmeme durumu Grassroots çocuk futbolu organizasyonu için önemli konulardan biridir. K1, konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“...Kültürel olarak mesela çok büyük sıkıntı var. Gönüllüler hep bir beklenti içinde. Futbol olunca ne malzeme alacağım? Federasyon yapıyorsa biz para alacağız mı? Beden eğitimi öğretmeni benim bundan ne çıkarım olacak? Kursu gelirken bana bir avantaj sağlar mı? Hep bu kafayla bakıyoruz. Dolayısıyla bu gönüllülük konusu önemli.”(K1)

7.1.6.3. Okullardaki spor aktiviteleri

İlkokulda 2 saatlik “oyun ve fiziksel aktivite” dersinin yetmediği ya da çocukların tam olarak bu dersin karşılığını alamadığını düşünen katılımcılar konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“...Milli Eğitim’in kendi penceresinden bakacaksan çocuğa biraz nefes alacak saat bırakması lazım. Veya sen kendi okulun içinde yapabilirsin bunu yani istemiyorsan çocuğu salmak işte Ukrayna modeli sahaları okulun içine yaparsın ya da okul içi faaliyete izin verirsin, zorluk çıkarmazsın en azından.”(K2)

Bu duruma ek olarak ilkokulların yaş olarak fiziksel eğitimin en önemli olduğu yaş grubuna hitap ediyor olması işin ciddiyetini daha da arttırmaktadır. İlkokullarda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin görev alması önerisi de K4 tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

“...Bu ders ile o açığın kapatılacağı düşünülmüş ancak bana göre olmazsa olmaz beden eğitimi. Beden eğitimi öğretmenin ilk 4 sınıfta olması gerekiyor. İlk 4 sınıftan sonra zaten çocuğun yönlendirilmesi çok daha zor oluyor çünkü bu yaş grubu çok önemli.”(K4)

7.1.6.4. Tesisleşme

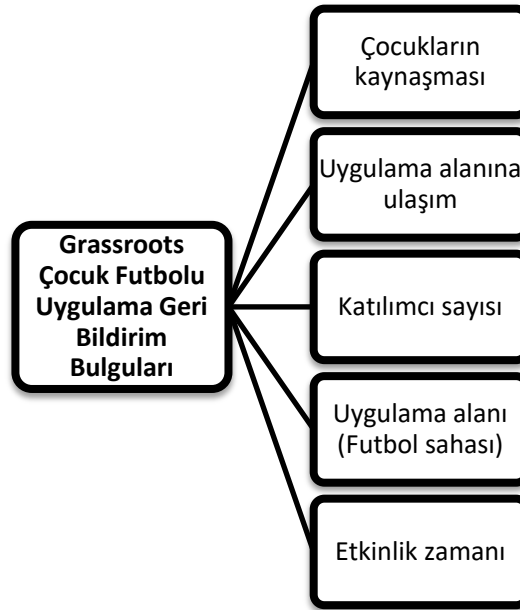
Sorunlar kısmında da değinildiği gibi, ülkemizde tesislerle ilgili ciddi sıkıntılar mevcuttur. Çocuklar için daha fazla oyun alanı yapılacak olan organizasyonlarda işleri daha da kolaylaştıracaktır. Bu konu ile ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“...İlk önce yapmamız gereken sahaların arttırılması, onlara destek verilmesi. Sadece 3-4-5 tane olmaması gerekir. 1 milyon nüfuslu olan yerlerde 4-5 tane saha olması, o sahanın okul çıkışı 5 ten gece 12 ye kadar 3 e bölünüp tamamına verilmesi demektir.”(K8)

“...Her kulübün tesisleşme konusunu halletmesi lazım. Bu olmazsa olmaz.”(K2)

7.2. Grassroots Çocuk Futbolu Uygulama Geri Bildirim Bulguları

Çalışmanın uygulama bölümü sonrasında uygulamaya katılan okulların müdürleri ve öğretmenleri ile yapılan görüşmeler neticesinde önemli olduğu düşünülen başlıklar belirlenmiş ve Grassroots çocuk futbolu uygulama geri bildirim bulguları başlığıyla şekil 33’de gösterilmiştir.



Şekil 33 – Grassroots çocuk futbolu uygulama geri bildirim bulguları

7.2.1. Çocukların kaynaşması

İki farklı grubun bir araya gelmesi ile gerçekleşen uygulama neticesinde “çocukların kaynaşması” vurgu yapılan bir başlık olarak görülmektedir. Konu ile ilgili görüşler şu şekildedir:

“...Çocuklar açısından çok güzel bir faaliyetti, diğer çocuklarla bir araya geldiler. Daha çok fırsat olsa keşke birbirlerini tanımak için. Sadece futbol değil de belki spor ile ilgili bir kamp olur bir günlük... Önemli olan manevi olarak Suriyeli çocukları anlamaları, Suriyeli çocukların da “bizi seviyorlar, bizi bağırklarına basıyorlar” demeleri. Belki bizim çocukları tanınasalar “burnu Kaf dağında” gibi düşünceleri olabilir, bence bu projeyle bu öngörüler kırıldı. Bu sene yapacak mısınız bilmiyorum ama keşke yapılsa. Yine o çocuklarla ilgili başka projeler de varsa bence güzel olur” (K9).

“...Önemli olan şu, spor kardeşliktir dostluktur barıştır. Arada kavga gürültü olmaması, bunun sağlanmış olması iki grup arasında hedefe ulaşılmışlık olarak değerlendirilebilir.” (K10)

“...İki grup için de çok iyiydi. Bizim geleceğimiz için, dönmezsek eğer, burada yaşayabilecekler, kaynaşabilecekler.” (K14)

“...Özellikle küçük çocuklar Türkçeyi daha iyi biliyorlar, hemen öğrenebiliyorlar. O yüzden bir arada olmaları Türkçe öğrenmeleri açısından önemliydi.” (K15)

“...Kaynaşmaları için güzel bir projeydi. Önyargıları vardı öncesinde. Oynadıkça kırdılar bunu. Aynı takım içinde karma olunca kaynaşmaları daha kolay oldu.” (K13)

7.2.2. Uygulama alanına ulaşım

Farklı okullardan öğrencileri bir futbol sahasında buluşturmak için ulaşım olmazsa olmaz başlıklardan biridir. Belediye’den istenen dört adet servis yerine yoğunluk sebebiyle bir adet servis aracı gönderilmiştir. Görüşmeler sonrasında yapılan geri bildirimlerde ulaşım ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir:

“...Belediye söz verdiği gibi ulaşımı zamanında yapabilseydi daha iyi olurdu. Ulaşım ile ilgili yani çok aksaklık oldu.” (K9)

“...Bazen tek araç olduğu için git gel yaptıkları oldu ama o haliyle bile gayet memnunduk biz.” (K13)

“...Ufak tefek sıkıntılar olsa da belediyenin verdiği destek önemlidir. Servis sayısı fazla olsaydı daha iyi olurdu.” (K10)

7.2.3. Katılımcı sayısı

Uygulamada görevli olan eğitimci sayısının sınırlı olması sebebiyle organizasyona katılan öğrenci sayısında da sınırlama getirilmiştir. 2. 3. ve 4. sınıfların katıldığı organizasyonda her şubenin her hafta katılamaması ile ilgili yapılan geri dönüşler aşağıdaki gibidir:

“...Bunu biraz daha çoğaltıp diğer şubelere de yapabilseydik daha iyi olurdu. Bir sınıftan a-b şubesini alıp diğer sınıftan da a-b şubesini alıp diğer şubeleri almadığımız zaman neden onlar gidiyor da biz gitmiyoruz durumu oluyor. Biz de ne kadar isteniyorsa o kadar yapmak zorundayız. Burada bizim tercihimiz daha çok çalışan sınıfı, çocuklar üzerinde daha titiz davranan öğretmenlerin sınıflarına öncelik tanıdık.” (K9)

“...Biz buradan dönüşümlü gittik. Aslında bir sınıf belirlenecekti, daha uzun soluklu gidebilirdi. Sonuç elde edebilmesi için sürekliliğin olması gerekirdi” (K12)

7.2.4. Uygulama alanı (Futbol sahası)

Uygulama alanının futbol sahası olması, çocukların ders saatinde farklı bir atmosfere girmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla bu durumun çocuklar üzerinde yarattığı etkinin ne şekilde olduğu önemlidir. Konu ile ilgili yapılan görüşmelerden gelen geri bildirimler aşağıdaki gibi olmuştur:

“...Orası bu civarda gidilebilecek en güzel yer. Okul bahçesi olmaz müsait değil. En müsait yer orası bence.” (K11)

“...Uygulama alanı bence gayet iyiydi. Hem bize yakın.” (K9)

“...Alan çok güzel seçilmişti. Kapalı ortam olmaması gerekiyor. Çocuk lisanı ile iletişim kuruldu orda. Yer ve mekân çok isabetliydi. Yine olacaksa aynı şekilde olmasını isterim.” (K12)

“...Bence daha bir ciddiyet kazandı. Formalarıyla geldiler, parkurlar vardı. Okul bahçesi teneffüslerde kalabalık olacağından verimli olmazdı zaten. Çocuklar kendilerini özel hissettiler ayrıca.” (K13)

“...Okul bahçesinde çocuk düştüğünde kötü olur. Futbol sahasında olması iyiydi.” (K10)

“...Çok iyiydi. Hem yakındı, hem de saha çok düzenliydi, sahadaki eğitimler tertipliydi. Davranışları da çok iyiydi.” (K15)

“...Sahada olması çok güzeldi. Sahanın manzarası bile çok güzeldi. Sahanın zemini de çok güzeldi. Sahada farklı oyunlar vardı. Erkeklerle de kızlara da uygundu. (K14)

Katılımcılardan gelen geri bildirimlere göre etkinliğin okul bahçesi yerine futbol sahasında yapılması her açıdan daha yararlı görülmüştür.

7.2.5. Etkinlik zamanı

Etkinliğin yapılacağı saati ile ilgili yapılan görüşmelerden gelen görüşler şu şekildedir:

“...8 saatlik bir eğitimden sonra çocuk çok yoruluyor, o yüzden ders saatleri içinde yapılması daha mantıklı geliyor bana. İki saat mesela çocuğu dışarı almalı, kendini bir rahatlatmalı. Çocuklara çok yükleniyoruz müfredat gereği. Ders saati olarak oyun ve fiziki etkinlikler dersi var ama içeriğini biz dolduramıyoruz çünkü branş öğretmeni değiliz.” (K11)

“...Kesinlikle okul saati içinde yapılmalı. Merkezi yönetimlerde çözüm çok sağlıklı olmuyor. Okulla işbirliği içerisinde mümkünse okul saati içinde olmalı. Çocuk okuldan çıktıktan sonra toparlayamayız. Arabası olan var olmayan var. Dersin ki Çarşamba günü okul 3'te değil 5'te bitiyor. 1'ler pazartesi 2'ler Salı, 3'ler Çarşamba gibi. Bu günlerde okul 3'te değil de 5'te bitecek gibi.” (K12)

“...Bence okul saatinde yapılmalı. Okul çıkış saatindeki servislerin olmuş olması sıkıntı. 1200 öğrenci varsa belki 700 tanesi servisle gidip geliyordur.” (K13)

8. TARTIŞMA ve SONUÇ

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de futbola olan ilginin artması birçok ihtiyacı ve yeniliği beraberinde getirmiştir. 90’lı yılların başından itibaren sponsorların takımlara destek olması, takımların elde ettiği gelirin artması ve döngünün devamında gelen başarılar hem sponsorların hem de kulüplerin dikkatini bu yöne çekmiştir. Kulüpler artan iletişimin etkisiyle daha çok göz önünde bulunmak ve sponsor desteği alabilmek adına olduğundan daha çok başarılı olma ihtiyacını hissetmeye başlamıştır. Bu durum, yapılan bir çalışmada kulüplerin kupa kazanmaktan çok kâr elde etmek için mücadele ettiğini vurgulamasıyla daha net ve anlaşılır bir hal almaktadır (Hassan ve Hamil, 2010).

Futbol takımlarının uluslararası arenada rakiplerinden geride olması, kabul edilebilir en büyük sebep olan “altyapı “sorunu” nu akla getirmektedir (Aslan ve ark., 2015). Benzer şekilde Avusturalya’da da futbolun diğer ülke futbolundan geride olması taban futbolunu iyileştirmeye yönelik yeniden yapılandırılması gerekliliğini doğurmuştur (Georgakis ve Molly, 2014). Bunun iyileştirilmesi adına çalışmalar yapan UEFA, Grassroots projesini birçok ülkede hayata geçirmeye çalışmaktadır. Türkiye’de de bu program ile ilgili bazı çalışmalar yapılmış, bazıları sürekliliğini yitirmiştir. Çalışmamızın amacında da belirtildiği gibi toplanan veriler ışığında çıkacak sonuçlardan bir model önerisi hedeflenmektedir.

Genel olarak Grassroots programının amacı mümkün olan en çok kişiye ulaşmaktır. Grassroots çocuk futbolunun da aynı amaç için tasarlandığını düşündüğümüzde 6-12 yaş grubu çocuklara ulaşmak için en etkili yol okullardır. Yapılan bir çalışmada da futbolun içinde olan üst düzey ya da ortalama seviyedeki oyuncuların futbola başlama yaşının 5-12 arasında olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada futbola özgü çalışmaların futbola başlandığı ilk dönemlerde daha önemli olduğu aktarılmıştır (Haugaasen ve Jordet, 2012). 6-9 yaş arası, kulüplerimizde kategorisi bulunmayan bir yaş aralığıdır ve bu gruba ilkokullar aracılığı ile ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda MEB ile işbirliği oldukça önemlidir ve en kuvvetli

paydaşlardan birisidir. Çin’de taban futbolunu yaymak için ilkokullar üzerinden yapılan projeler (Liang, 2016) ile İngiltere’de 90’lı yılların sonlarına doğru İngiltere Futbol Federasyonu’nun organizasyonunda, okulların ve kulüplerin dâhil olduğu birçok mini futbol etkinliği çalışmamızdaki bu sonuç ile paralellik göstermektedir (Howie ve Allison, 2016). İlkokullara ulaşılmaması durumunda 6-9 yaş aralığına ilkokulların dışında futbol okullarında rastlanmaktadır. Ancak futbol okullarının faaliyetlerinin ticari bir yapı üzerine kurulmuş olması, elit futbola kazandırılacak çocukların kaybolmasına sebep olabilmektedir.

Özellikle büyük şehirlerdeki kentleşmenin beraberinde getirdiği sorunların başında çocukların oyun oynayabilecekleri alanların yetersizliği gelmektedir. Güvenlik sebebiyle de sokaklara çok fazla çıkılmadığını düşündüğümüzde okul bahçelerinde ya da futbol sahalarında yapılacak olan faaliyetler önemini arttırmaktadır. Spor aracılığı ile sosyal hayattan uzak kalan çocuklar için Grassroots Çocuk Futbolu faaliyetleri oldukça önemli bir yere sahiptir. İrlanda’da yapılan bir çalışma, göçmen çocukların Grassroots kulüpleri aracılığı ile katıldıkları etkinlikler sayesinde boş zamanlarını değerlendirdiklerinden, sportif performanslarını geliştirdiklerinden ve sosyalleştiklerinden bahsetmiştir. Bununla birlikte o ülkeye aidiyet duygularının artabileceğinden ve ulusal spor kültürüne ulaşılacağından de bahsedilmiştir (Mauro, 2016). Bu bağlamda, yapılan çalışma incelendiğinde kültürler arası buluşmalarda Grassroots çocuk futbolunun önemini vurgulamakta ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ülkemizde özellikle amatör kulüplerin altyapı faaliyetlerini sürdürebilmesi için sporcuya, sporcunun da malzemeye ve başında bir antrenöre ihtiyacı vardır. Kulüplerin bu ihtiyaçlarının karşılanması, altyapıya verilen önemi arttıracaklarını düşündürmektedir. Yerel yönetimler, yerel firmalar ve TFF tarafından yapılan desteğin sürekliliği ve miktarı kulüplerdeki Grassroots yapılanması için oldukça önemlidir. Japonya’da 2003 yılından sonra hareketlenen Grassroots Çocuk Futbolu faaliyetleri neticesinde 12 yaş altındaki lisanslı çocuk sayısı 2014 yılına kadar %20 oranında artmıştır. Bunun en büyük sebebi olarak Japonya Futbol Federasyonu’nun içindeki ve dışındaki birimlerle yapılan işbirliği, antrenör eğitim programları, kulüplerin, okulların ve liglerin fırsatlarının artırılması göze çarpmaktadır

(Sugiyama ve ark., 2017) Bu durum, paydaşlarla işbirliği anlamında çalışmamızı destekler niteliktedir. TFF öncülüğünde yapılacak ulusal organizasyonlar için de UEFA'nın desteğinin yanında farklı sponsorlara da ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır. Miloch ve Lambrecht (2006) Grassroots etkinliklerindeki sponsorluk konusunda spesifik firmaların hedef alınması gerektiğini, böylelikle firmanın da marka sadakati yaratabileceğini belirtmiştir.

Kulüplerdeki küçük yaş antrenörlerin gelirlerinin düşük olması, verilen eğitimin, ilginin ve kalitenin de düşük olmasına sebep olmaktadır. Bu antrenörlerin gelirlerinin artırılması, antrenörün kafasındaki “daha üst kategorilere yükselme” düşüncesini tamamen yıkacak, hem grubuna vereceği önemi hem de bireysel gelişimine yapacağı katkıyı arttıracacağı düşünülmektedir. İngiltere’de çocuk futbolu üzerine yapılan bir çalışmada da tüm çocukların nitelikli antrenörler ve uygun sahalarda çalışma yapması gerektiğinden bahsedilmiştir (O’Gorman ve Greenough, 2015). Kulüplerin alacağı maddi desteğin bu bağlamda önemli olduğunu da söyleyebiliriz.

Grassroots çocuk futbolunun amaçlarından biri de yetenekli çocukları keşfederek elit futbolcu havuzuna oyuncu kazandırmaktır. Futbolcunun gelişme gösterebilmesi için çalışması, çalışma yapabilmesi için uygun şartlarda spor tesislerine ihtiyacı vardır. Başta büyük şehirler olmak üzere Türkiye’nin birçok şehrinde tesis yetersizliği söz konusudur. Kulüplerin özellikle altyapı grupları çalışmalarını daha rahat ve verimli yapabilmesi için tesis sayılarının artırılması gerekmektedir. Bunun yanında İngiltere’de yapılan bir çalışmada küçük yaştaki çocukların yeteneklerinin keşfinde Futbol Federasyonu ile birlikte ilçelerde bulunan futbol dernekleri ve kulüplere büyük iş düştüğü aktarılmıştır (Reeves ve ark., 2018).

Grassroots faaliyetlerinin olmazsa olmaz parçası gönüllü bireylerdir. Çalışmamızın bulgular kısmında aktarıldığı gibi ülkemizde gönüllülük kavramı olması gerektiği gibi işlememektedir. Norveç’te yapılan bir çalışmada, Norveç'teki tüm spor derneklerinin % 67'sinde, spor etkinliklerinin organizasyonları yalnızca gönüllüler tarafından yapılmaktadır (Tuastad, 2017). İskoçya’da bulunan gönüllü spor kulüpleri aracılığı ile spora katılımın artırılması hedeflenmektedir. Hükümetin tesisleri iyileştirmesi ile birlikte de gönüllülük faaliyetlerinin hedefine daha rahat

ulaşacağı aktarılmıştır (Reid, 2012). Üniversitelerin Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında öğrencilerin aldığı staj ya da topluma hizmet uygulamaları gibi derslerde Grassroots faaliyetlerinde gönüllü eğitmenlik desteği alınabilir. Bu derslerin her sene öğrenci ile buluşuyor olması beraberinde projelerdeki sürekliliği de getirecektir. Gönüllülüğün üniversite öğrencilerine doğru aktarılması ile birlikte mezun öğrenciler yine ilkokullarda çalışmalarına devam edebilir düşüncesindeyiz.

Çalışmamızın veri toplama kısmında katılımcılarla yaptığımız görüşmeler neticesinde Grassroots faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda bir araya gelmesi gereken paydaşlar şu şekilde listelenebilir:

- Türkiye Futbol Federasyonu
- Üniversiteler
- Milli Eğitim Bakanlığı
- Belediyeler
- Kulüpler
- Sponsorlar

TFF tarafından bugüne kadar yapılan Grassroots Çocuk Futbolu organizasyonları, şebeke tipi organizasyonun türlerinden biri olan dengeli şebeke yapısında gerçekleşmiştir. Bu yapıda lider konumunda bulunan TFF olmuştur ve paydaşlar lider işletme etrafında bulunmuştur. TFF'nin yaptığı ve resmi web sitesinde de yer alan “Üniversite – Çocuk Futbolu” ve “Okul ve Çocuk Futbolu” projelerinde üniversiteler, MEB, GSB ve sponsor ile işbirliği yaptığı görülmektedir (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=883>, Erişim tarihi: 24.01.2018).

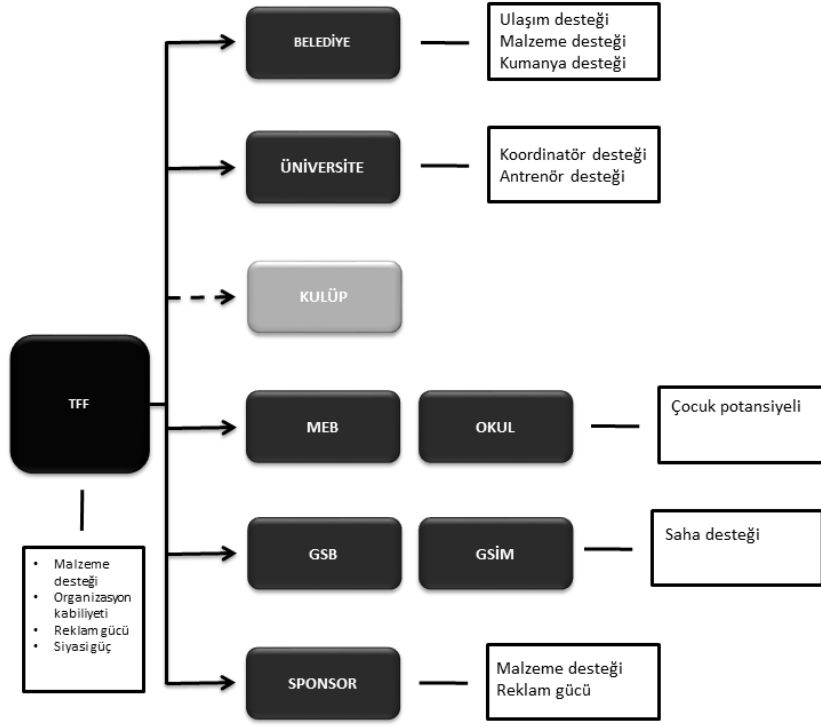
Çalışmamızın uygulama bölümünde, üniversite olarak aracı konumda yürüttüğümüz organizasyonda TFF, MEB ve Belediye, organizasyonda işbirliği yapılan paydaşlar olmuşlardır. Başarı ile sonuçlanan bu organizasyon sonunda bu tip organizasyonların sadece TFF liderliğinde yapılmasının gerekli olmadığı, diğer paydaşların dinamik şebeke örgütlenme yapısına uygun şekilde aracı olarak paydaşları bir araya getirebileceği sonucuna varılmıştır. Çalışmamızın alanyazın kısmında TFF'nin Grassroots projeleri konusunda süreklilik gösteremediğinden

bahsedilmiştir. Bu durum, ilgili birimdeki personel sayısının yetersizliği ve sponsor sorununu akla getirmektedir. Bu şartlarda tüm yükün TFF üzerinde olması kabul edilebilir bir gerçek değildir. Dolayısıyla çalışmamızın model önerisi kısmında örgüt yapısında lider bir işletmenin olduğu dengeli şebeke örgütlenme yapısı yerine paydaşların aracı konumunda olduğu dinamik şebeke örgütlenme yapısı önerilmektedir. Bu yapıda paydaşlardan biri bağımsız kurumlar arasında koordinasyonu sağlayan aracı kurum olacak ve her kurum kendi uzmanlık alanında desteğini sağlayacaktır. Beş paydaşın ayrı ayrı aracı konumunda olduğu alternatif model önerileri aşağıda gösterilmiştir.

8.1. TFF Aracılığındaki Model Önerisi

Bu modelde TFF aracı konumunda ve beş paydaş ile işbirliği içindedir. TFF, organizasyon tecrübesi ve reklam gücü ile destek sağlamaktadır. Bulgular bölümünde aktarılan görüşlere göre TFF'nin hem sponsor aracılığı ile hem de kendi imkanları doğrultusunda yapılacak uygulamalara ciddi şekilde ayni ve nakdi destek sağlayabileceği yönündedir. Bünyesindeki eğitmenler sayesinde Grassroots faaliyetlerini yürütecek saha liderlerine de rahatlıkla eğitim desteği sağlayabileceklerdir. Almanya örneğine benzer şekilde TFF'nin planlayacağı uzun vadeli programlar Grassroots çocuk futbolu için oldukça önemlidir.

TFF aracılığında işbirliği yapılabilecek paydaşlar ve paydaşların verebileceği destek aşağıda gösterilmiştir.

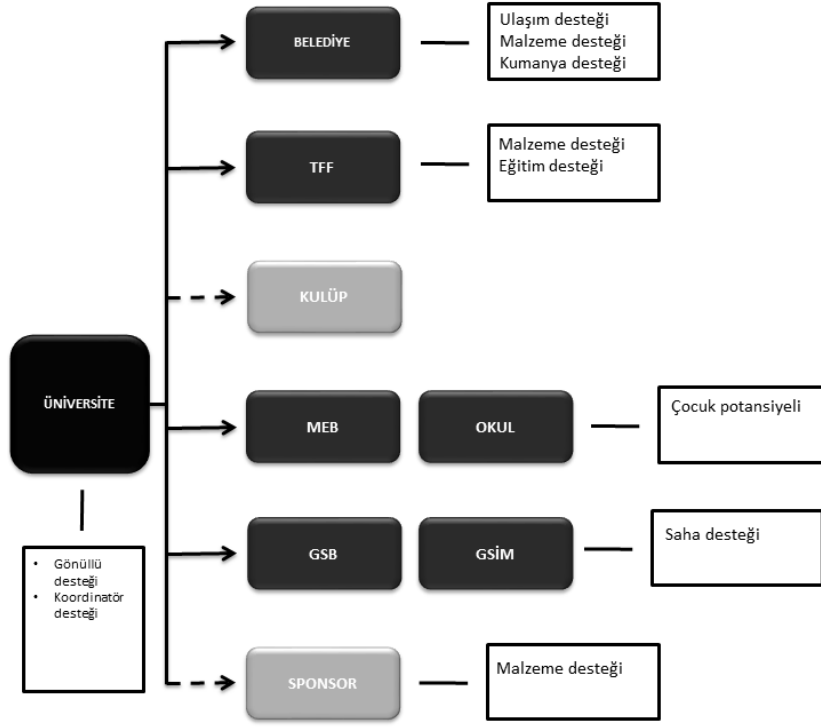


Şekil 34 – TFF aracılığındaki model önerisi

8.2. Üniversite Aracılığındaki Model Önerisi

Bu modelde üniversite aracı konumundadır ve dört paydaş ile işbirliği içindedir. Yapılan görüşmeler neticesinde üniversite öğrencilerinin en ideal Grassroots saha lideri olabileceği aktarılmıştır. Özellikle üniversitelerdeki topluma hizmet uygulamaları ve staj kapsamında yürütülmesinin sürekliliği sağlayacağı vurgulanmıştır. Geçmiş dönemlerde TFF ve üniversite işbirliği ile yapılan projelerde de öğrencilerin saha liderliği gücünden yararlanılmıştır.

Üniversitelerin aracılığında işbirliği yapılabilecek paydaşlar ve paydaşların verebileceği destek aşağıda gösterilmiştir.

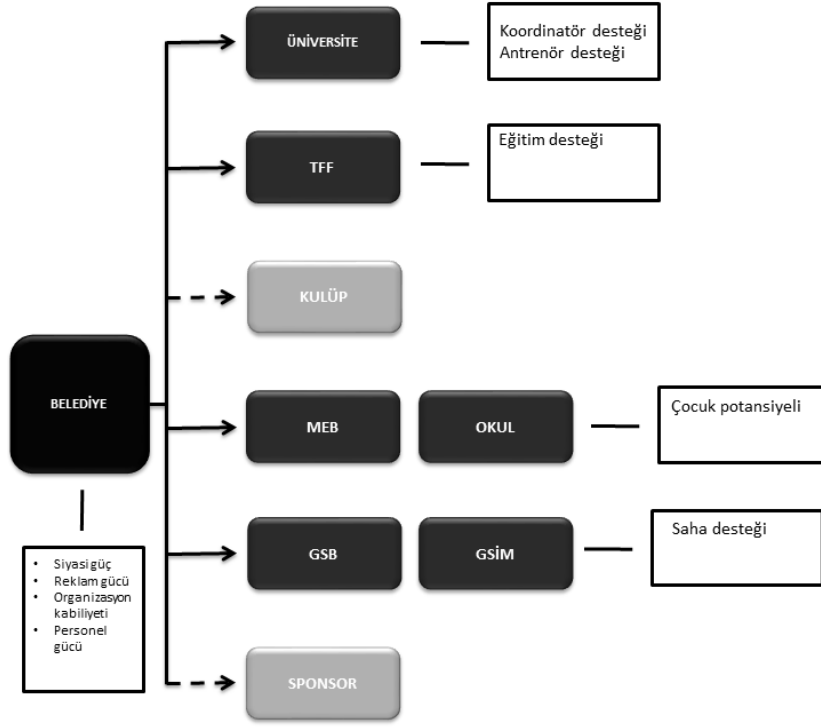


Şekil 35 – Üniversite aracılığındaki model önerisi

8.3. Belediye Aracılığındaki Model Önerisi

Bu modelde belediye aracı konumundadır ve dört paydaş ile işbirliği içindedir. Belediyelerin spor birimlerinin organizasyon tecrübesi, siyasi güçlerinin getireceği iş bitiricilik ve farkındalık yaratmak için kullanacağı reklam gücü bu modelde öne çıkan maddeler olarak sıralanabilir. Bulgular bölümündeki görüşlere göre belediyeler saha tahsisi konusunda önemli bir paydaş konumundadır. Ayrıca sponsorluk konusunda da belediyelerin önemli desteğinin olabileceği aktarılmıştır. Günümüzde bir çok belediyenin amatör ve profesyonel futbol kulüplerine aynı ve nakdi yardım yaptığı da aktarılan bilgiler arasındadır.

Belediye aracılığında işbirliği yapılabilecek paydaşlar ve paydaşların verebileceği destek aşağıda gösterilmiştir.



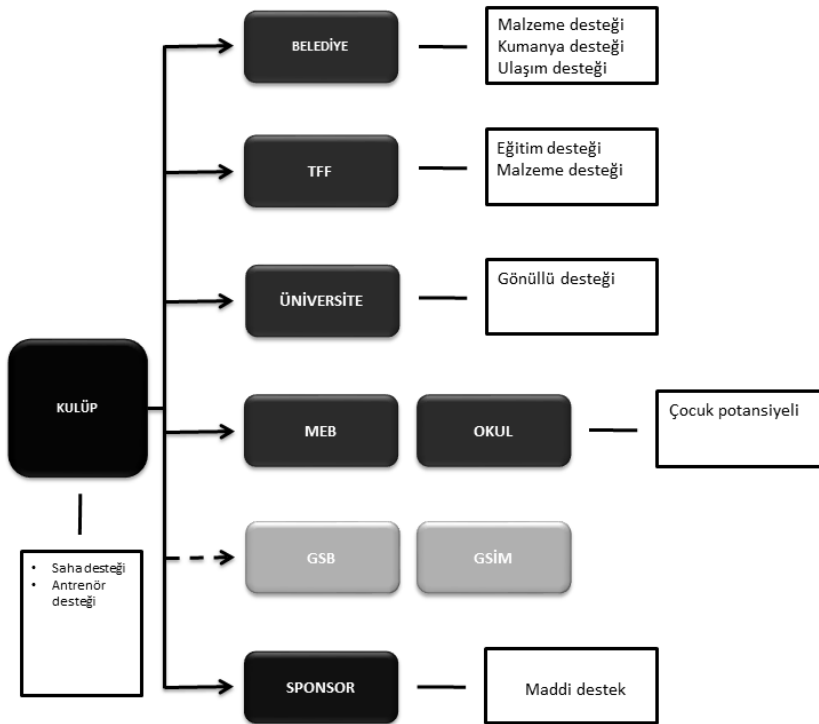
Şekil 36 – Belediye aracılığındaki model önerisi

8.4. Kulüp Aracılığındaki Model Önerisi

Bu modelde kulüp aracı konumundadır ve beş paydaşla işbirliği içindedir. Çalışmamızın bulgular bölümündeki Grassroots çocuk futbolunun amacı başlığı altındaki görüşlerde, kulüplerin yapacağı faaliyetlerle hem çocuklar fiziksel aktivite yapmış olacak hem de hem de iyi oyuncuların küçük yaşta keşfedilmesi sağlanacaktır. Grassroots çocuk futbolunun önemi başlığı altındaki görüşlere göre Türkiye’de U11 yaş kategorisi altında yapılan çocuk futbolu faaliyetlerinin olmaması önemli bir eksiklikler ve bu açığın kapatılması gerekmektedir. Avrupa’da altyapıya verilen önem başlığı altındaki görüşlere göre, gelişmiş ülkelerde kulüplerin okullarda çocuk futbolu etkinliği yaptırmayı bir ihtiyaç olarak gördüklerini ve kulüpler başlığı altındaki görüşlere göre kulüplerin ilkokullara ulaşarak onlarla işbirliği içinde çeşitli çalışmalar yapması gerektiği vurgulanmıştır.

Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse, katılımcıların aktardığı görüşler doğrultusunda kulüpler özellikle buldukları bölgelerde Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerini öncelikli olarak okullara ulaşarak yapmalarının ve kulüplere kazandırılacak yetenekli çocukların keşfi açısından da önemli olduğu vurgulanmıştır.

Kulüplerin aracılığında işbirliği yapılabilecek paydaşlar ve paydaşların verebileceği destek aşağıda gösterilmiştir.



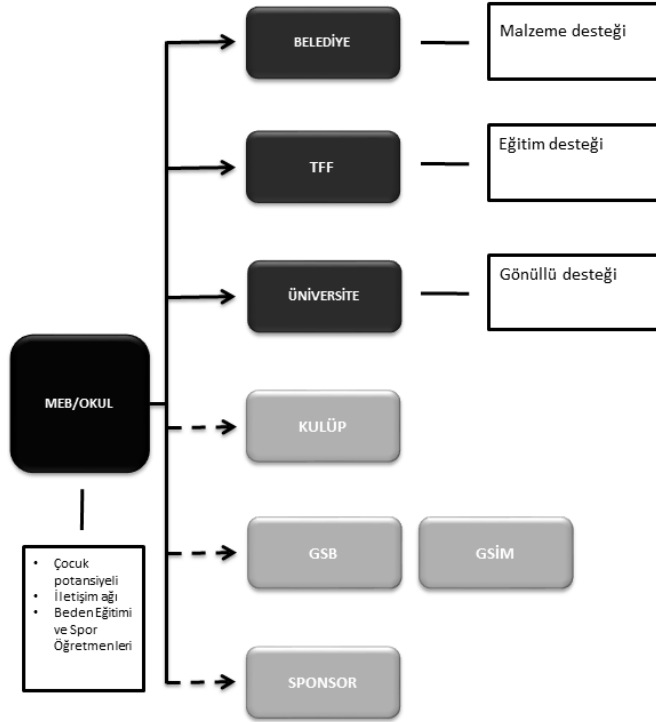
Şekil 37 – Kulüp aracılığındaki model önerisi

8.5. MEB/Okul Aracılığındaki Model Önerisi

Bu model önerisinde MEB aracı konumundadır ve üç paydaşla işbirliği içindedir. Hedef kitle olan çocuklar ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin MEB bünyesinde olması ve MEB'e bağlı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nin Türkiye'nin dört bir yanında olması bu modeli güçlendiren etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmamızın bulgular bölümünde çocukların özellikle büyük şehirlerde sokak oyunları ya da futbol oynama fırsatı bulamamaları sebebiyle okulların bu konuda önemli bir yer teşkil ettiğinden bahsedilmiştir. Bunun yanında ilkokullarda “oyun ve fiziki etkinlikler” dersinin tam olarak doldurulamadığı, beden eğitimi öğretmenine mutlaka ihtiyaç duyulduğunu ve MEB aracılığı ile yapılacak uygulamalarda bünyesindeki beden eğitimi öğretmenlerinden ciddi şekilde yararlanılabileceğinden bahsedilmiştir. Bir diğer görüş ise bu uygulamaların okul saati içinde herkesin katılabileceği ayrı bir saatin spor etkinliklerine ayrılabilmesi yeni bir düzenleme yönünde olmuştur. İngiltere'den verilen bir örnek de uygulamaların okul bahçesinde yapıldığı şeklindedir. Bu konudaki en önemli vurgu ise Türkiye çapındaki kurumsal örgütlenmelerinin çok geniş olduğu ve her noktaya rahatlıkla ulaşılabildiği ile ilgili olmuştur. Bu durum da Türkiye genelinde yapılacak projeler için büyük önem arz etmektedir.

MEB/Okul aracılığında işbirliği yapılabilecek paydaşlar ve paydaşların verebileceği destek aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 38 – MEB/Okul aracılığındaki model önerisi

Önerilen beş model, etkinliğin yapılacağı günün şartlarına göre kendi içinde avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Organizasyonun başarılı yürütülmesinde öne çıkan hususlar minimum paydaş sayısı, paydaşlar arasındaki iş yükü dengesi ve uyumdur. Literatürdeki yönetim fonksiyonlarından koordinasyonun sağlanabilmesi için paydaşlar arasındaki uyum son derece önemlidir (Bolat ve ark., 2008). Bununla birlikte bu organizasyonda olmazsa olmaz temel unsurlar etkinliği yürütecek donanımlı koordinatörler, konu ile ilgili yeterliliğe sahip gönüllü antrenörler ve uygulamalarda kullanılacak malzemelerdir. Saha tercihinine bağlı olarak ulaşım, kumanya ve reklam ise birinci derece öneme sahip olmayan yan unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Önerilen beş model incelendiğinde MEB aracılığındaki model (model önerisi 5), temel unsurlara sahip minimum paydaşla iş yükü dengesinin korunmuş olması, etkili

iletişim ağına sahip olması ve her ilde beden eğitimi ve spor oğretmenine rahatlıkla ulaşabiliyor olması sebepleriyle diğer modellerden bir adım daha ne çıktığı görülmektedir. Türkiye'nin ve zamanın şartlarına göre modeller içinde oluşabilecek çeşitli değişikliklerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirterek çalışmamızın sonucunda bu modelin Grassroots ocuk futbolunun geliştirme ve sürdürülmesine yönelik en uygun model olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

Akçay, M. Belediyeler ve İyi Yönetişim. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Ayşegül Mengi).

Akdağ, M. Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2007, Konya, (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Kalender).

Akkoyun, B. Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015, Malatya (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Tikici).

Akkoyun S. Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Alt Yapılarının Yapılanması, Yönetim Biçimleri, İdari Yapısı ve Avrupa'daki Örneklerle Kıyaslanması. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Ahmet Gökçen).

Aktaş, H., Mutlu, S. Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında “Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı” ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, 2016: 223-256.

Akpınar, A. T. Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 2011: 150-161.

Alpaslan, S., Kutanis, R.Ö. Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. Akademik İncelemeler, Cilt:2, Sayı:2, 2007:65.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 6.Baskı, Sakarya Kitabevi. Sakarya. 2010.

Arıkboğa, E. Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Sema Erder).

Arslan, A. Yerel Yönetimlerde İyi Yönetişim Aracı Olarak Katılımcı Bütçeleme: Belediyeler İçin Bir Model Önerisi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016, Manisa (Danışman: Prof. Dr. Ramazan Gökbunar).

Aslan, C. S., Akça, F., Müniroğlu, S. Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi. Ankara Üniversitesi Spor Bil. Fak., Cilt: 13, Sayı: 2, 2015: 103-112.

Atak, M. Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2005: 59-67.

Bakır, İ. Türkiye Süper Lig Teknik Direktörlerinin 1. Bölgede Kullanılan Duran Toplara Karşı Savunma Taktikleri ve Sonuçlarının İncelenmesi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Doktora Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Aysel Pehlivan).

Bahçavan, G. Yönetişim ve Türkiye Uygulaması. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Konya (Danışman: Doç. Dr. Ali Şafak Balı).

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., Erdem, B. Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 107, 323.

Budak, G., Budak, G. İşletme Yönetimi. Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 5. Baskı, İzmir, 2004.

Büyükkışlalı, B. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Ağ (Şebeke) Tipi Organizasyonlarda İncelenmesi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Arslan).

- Can, H. Organizasyon ve Yönetim. 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- Çağlar, M. Dünya ve Türkiye’de Yeni Ekonominin Etkileri ve Eleştirileri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009. Konya (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Rabia Özpeynirci).
- Çalış, M. Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Kütahya (Danışman: Prof. Dr. Bülent Tokat).
- Çandır, E. Örgütsel DNA ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005, Bursa (Danışman: Prof. Dr. Melek Tüz).
- Daft, L. R. Organizational Theory and Design. South Western Cengage Learning, 2008, USA.
- Demir, H., Okan, T. Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2009, 10, (1), s.59.
- Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 8. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2007, İstanbul.
- Dur, İ.İ. Yerel Yönetişim ve Kent Konseyleri. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Nail Yılmaz).
- Durak, İ. Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 27, Temmuz-Aralık 2006: 101-118.
- Erdal, R. Sporda Yönetişim & Organizasyon, 2. Baskı, Spor Yayınevi ve Kitapevi, İstanbul, 2017:17-18.

Ergün, İ. Yerel Yönetimlerde Yönetişim Kavramı ve Avrupa Birliği ile Kıyaslanması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Canan Balkır).

Eroğluer, K. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, Cilt:11, Sayı: 1, 2011: 121-136.

Ertaş, G ve Töre, E. Örgüt İçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:14 Sayı:3, Temmuz, 2016: 86-100.

Genç, N. Yönetim ve Organizasyon. 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2017, Ankara.

Georgakis, S., Molloy, S. From Old Soccer to New Football? Expert Accounts of Transformations on the World Game in Australia post-Crawford Report. Soccer & Society, Vol:17/1, 2014: 72-89.

Güleç, O. Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Denizli (Danışman: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu).

Güngör, A. Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, 2014: 16-36.

Gürleyük, B. N. Türkiye - Avrupa Birliği İlişkileri Açısından Yönetişim ve İnsan Hakları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, Afyon (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Kemal Bayram).

Harvey, A. The Public Schools and Organized Football in Britain: Fresh Perspectives on Old Paradigms. International Journal of the History of Sport, 33(3), 2016, 272–288.

Hassan, D., Hamil, S. Models of Football Governance and Management in International Sport. Soccer & Society, Vol:11, No:4, 2010: 343-353.

Haugaasen, M., & Jordet, G. Developing Football Expertise: A Football-Specific Research Review. International Review of Sport and Exercise Psychology, 5(2), 2012, 177–201.

Howie, L., Allison, W. The English Football Association Charter for Quality: The Development of Junior and Youth Grassroots Football in England. Soccer and Society, 17(6), 2016, 800–809.

Hoye, R., Smith, A., Werterbeck, H, Stewart, B. and Nicholson, M. Sport Management Principles and Application. Elsevier Ltd., 2006. Burlington.

Ilgar, M.Z., Ilgar C. S. Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2(3). İstanbul, 2014.

Kanbur, A. Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları. Suleyman Demirel University, The Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences, Vol.13, No.3, 2008: 387-404.

Karaçor, S., Şahin, A. Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 8, 2004: 97-117.

Karcı, Ş. M. Küresel Dinamikler Etkisinde 2000’li Yıllarda Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Demokratikleşme Reformu. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (30) 2015: 50.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 16. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2015: 526.

Koçer, S., Erdoğan, N. Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim, 6(2), 2011: 235-262.

Kondalkar V.G. Organizational Behaviour. New Age International Limited Publishers. 2007: 266-270, New Delhi.

Kurt, S., Yeşiltaş, M. Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği (The Effect of Level of Institutionalization on the Usage of Strategic Management Tools at Tourism Management: Case of Ankara). North Cyprus, Journal of Tourism and Gastronomy Studies 4/4, 2016: 3-19.

Liang, Y. Developing a Sustainable Football Model With the AFC Vision Asia Philosophy - Two Grassroots Development Cases in Zibo and Qingdao. Sport in Society, 19(10), 2016, 1478–1488.

Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. Educational Administration. New York: Wadsworth Cengage Learning, 2013:43.

Mauro, M. Transcultural Football. Trajectories of Belonging Among Immigrant Youth. Soccer and Society, 17(6), 2016, 882–897.

McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (Çev Edt: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt). Örgütsel Davranış. 2. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.

Merriam, S. B. (Çev. Edit: Selahattin Turan). Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.

Miles, M. B, Huberman, A. M. Qualitative Data Analysis (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

Miloch, K. S., Lambercht, K. W. Consumer Awareness of Sponsorship at Grassroots Sport Events. Sport Marketing Quarterly, Vol:15, 2015: 147-154.

Mintzberg, H. (Çev. Edt: Ahmet Aybay). Örgütler ve Yapıları. 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, Ankara.

Mirze, K. İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma. 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2016: 153.

Mutlu, A., Sakıncı, İ. Yönetimde Kaos. Journal of Istanbul Kultur University, 3pp, 2006: 3.

Onat, F. Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkiler: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Çalışma. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2007, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Aylin Pira).

O’Gorman, J. Introduction: Developing the Research Agenda in Junior and Youth Grassroots Football Culture. Soccer & Society, 2015: 1-4.

O’Gorman, J., Greenough, K. Children’s Voices in Mini Soccer: an Exploration of Critical Incidents. Soccer & Society, 2015: 810-826.

Onuncu Kalkınma Planı. Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2014.

Onural, H. MEB Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu, 2002. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehtap Çakan, Yrd. Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun).

Özdemir, L. Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir? Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 2010: 26.

Öztoprak, A.A. Yönetişim Yaklaşımı ve Belediyeler: Yönetişim Göstergeleri Açısından Malatya Belediyeleri Araştırması. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır).

Pınar, İ. Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Doktora Tezi, 1994, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Hayri Ülgen).

Reeves, M. J., Littlewood, M. A., McRobert, A. P., & Roberts, S. J. The Nature and Function of Talent Identification in Junior-elite Football in English Category One Academies, *Soccer & Society*, 970, 2018, 1–13.

Reid, F. Increasing Sports Participation in Scotland: Are Voluntary Sports Clubs the Answer? *International Journal of Sport Policy*, 4(2), 2012, 221–241.

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. Organizational Structures and Working Practices in elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship Between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 2010, 165–187.

Rhodes, R. (1996), *The New Governance: Governing Without Government*. *Political Studies*, Sayı: 44, 1996: 652

Robbins, S., Judge, T.A. (Çev. Edt: İnci Erdem). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2015, 142-3.

Sayli, H., Kurt, M., Baytok, A., Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, 2006:31-46

Seggie, F. N., Bayyurt, Y. *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Anı Yayıncılık, 2010, Ankara.

Sugiyama, M., Khoo, S., & Hess, R. Grassroots Football Development in Japan. *The International Journal of the History of Sport*, 3367, 2017, 1–18.

Sunay, H. *Sporda Organizasyon*. Gazi Kitabevi, 2016, Ankara.

Şaban, A., Ersoy, A. *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*, Anı Yayınları, 1. Baskı, 2016, Ankara.

Şahin, M. Eğitimde Yönetişim: Okul Çalışanlarının Yönetişim Algısı. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, Aksaray, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan Arastaman).

Şimşek, Ş., Çelik, A. Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi, 2014, Konya.

Talimciler, A. Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı: 26 Kış – Bahar, 2008: 89-114.

Talimciler: A. Türkiye’de Futbol İdeoloji İlişkisi: Medyadaki Futbol Söylemi Üzerine Bir İnceleme. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Ülgen Oskay).

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., Çiftçi, M. Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2010: 101-122.

Taş, İ.E., Durgun S. Avrupa İdari Alanı İlkeleri Kapsamında Türkiye’de Yapılan Mevzuat Değişiklikleri: 5176 Ve 4982 Sayılı Kanun Örnekleri. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2017: 157.

Thomson, E., & Williams, R. Children as Football Fans: An Exploratory Study of Team and Player Connections. *Young Consumers*, 15(4), 2014, 323–341.

Tobin G. A., Begley C.M., Methodological Rigour within a Qualitative Framework. *J. Adv. Nurs.* 48(4), 2004:388-396.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B. Yönetim Bilimi. Yargı Yayınevi, 1999, Ankara.

Tuastad, S. The Scandinavian Sport Model: Myths and Realities. Norwegian Football as a Case Study. *Soccer and Society*, 970, 2017, 1–19.

Universal Dictionary. English – English – Turkish. 2011, Ankara.

Uslu, T., Çam, M. Türkiye’deki Hizmet Sektöründe Bilgi İletişimi: Uzaktan Sağlık, Destek ve Eğitimde Saha/Vaka Çalışmaları. *Bilgi Ekonomisi*, 2011: 327-338.

Windeler, A., Sydow, J., Project Networks and Changing Industry Practices- Collaborative Content Production in The German Television Industry, *Organization Studies*, Jg. 23, 2002: 1-33.

Yalçın, A. İyi Yönetişim İlkeleri ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Sakarya (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Lütfi Şen).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 7. Baskı, Seçkin Yayınevi, 2008, Ankara.

Yıldırım, K. Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi, *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 20, Issue 3, 014: 360-361.

Yılmaz, M. Kamu Yönetiminde Katılım: Türkiye’de Yerel Düzeyde Uygulama Örnekleri. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Aydın (Danışman: Doç. Dr. Fatma Neval Genç).

Yiyit, T. Stratejik Planlama Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, Eskişehir (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu).

EKLER

Ek 1: Türkiye’de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi Soruları

Ek 2: Türkiye’de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi Uygulama Görüşme Soruları

Ek 3: Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Ek 1: Türkiye’de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi Genel Araştırma Görüşme Soruları

➤ **NE?**

- Grassroots nedir?
- Grassroots çocuk futbolu faaliyetleri ile neler hedefleniyor?
- Grassroots kapsamında ne gibi etkinlikler yapıyorsunuz?
- Bir Grassroots faaliyeti yaparken kurumunuzun beklentileri neler olur?

➤ **KİM?**

- Grassroots çocuk futbolunun hedefinde kimler vardır?
- Grassroots eğiticisi nasıl birisi olmalı ve nasıl bir eğitimden geçmeli?
- Grassroots antrenörlüğü için ne gibi özelliklere ya da belgeye ihtiyaç var? TFF’nin eğitim sistemi bu yönde nedir?
- Gönüllülük kavramı Grassroots’un neresinde yer alır? Türkiye’de gönüllülük ile ilgili neler düşünüyorsunuz?
- İlkokullarda beden eğitimi öğretmeni olmalı mı?
- 6-12 yaş grubundaki öğrencilerin spor yapma imkanlarını arttırmak için neye ihtiyaç var? Bu ihtiyaçları karşılama sorumluluğu kimdedir?
- Grassroots faaliyeti yapıyorsanız bu etkinliklerdeki paydaşlarımız kimler?

➤ **NİÇİN?**

- Niçin Türkiye’de Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerine ihtiyaç var?

➤ **NEREDE?**

- Grassroots çocuk futbolu Türkiye’de hangi alanlarda yapılmalı?
- Bu alanlarda faaliyetlerin yapılması ile ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor?

➤ **HANGİ?**

- Şuan Grassroots çocuk futbolu hangi aşamada? Türkiye’de bu zamana kadar yapılan faaliyetler neler?
- Grassroots faaliyetlerinin etkin şekilde sürdürülmesi için hangi paydaşlara ihtiyaç duyulmaktadır? Bu paydaşlardan neler beklenmektedir?

➤ **NASIL?**

- Türkiye’de Grassroots çocuk futbolu faaliyetlerinin etkin bir şekilde geliştirilmesi ve sürdürülmesi için nasıl bir öneride bulunursunuz?
- TFF ile kurumunuz arasındaki işbirliği ne düzeyde?
- Çocuk futboluna yönelik nasıl bir yapılanmanız var?

Ek 2: Türkiye’de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi Uygulama Görüşme Soruları

1. Geçen yıl yapılan uygulama ile ilgili görüşlerinizi paylaşır mısınız?
2. Uygulama alanı ile ilgili görüşleriniz nedir?
3. Ulaşım ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
4. Bu organizasyon size ekstra bir iş yükü getirdi mi?
5. Ailelerden gelen geri bildirimler ne yönde?
6. Farklı iki grubun bir arada oynamış olmasının olumlu katkısını gözlemlediniz mi? Örnek verebileceğiniz bir geri dönüşünüz var mı?
7. Okul içinde rekreatif alana ihtiyacınız var mı?
8. Serbest zaman ve fiziksel etkinlik dersi içeriğinde spor yapılabilir mi? Bu dersi sınıf öğretmeni mi vermeli yoksa farklı bir model mi uygulanmalı?
9. İlkokulda ayrıca ir beden öğretmenine ihtiyaç var mı?
10. Bu tarz etkinlikler okul saati içinde mi, okuldan sonra mı yoksa okulla entegre edilmiş herhangi bir yarım gün mü yapılmalı?
11. Böyle bir organizasyonda paydaşlar kimler olmalı ve kim yürütmeli?
12. Bu etkinliğe gelmiş olmaktan memnun musunuz? Nedeni?
13. Sınıftaki öğrencilerin etkinlik ile ilgili geri bildirimlerinin nasıl olduğunu paylaşır mısınız?
14. Etkinlik süresince ilginizi çeken bir olay ile karşılaştınız mı?
15. Kız ve oğlan çocukların bir arada olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
16. Projede sizin sorun olarak gördüğünüz bir şeyler var mıydı?
17. Bir daha böyle bir projeye katılacak olsanız bize yardımcı olacağını düşündüğünüz önerileriniz neler olurdu?

Ek 3: ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Türkiye’de 6-12 Yaş Çocuk Futbolunun (Grassroots) Geliştirme ve Sürdürülmesine Yönelik Model Önerisi başlıklı bir araştırma çalışması olup Doktora tez çalışması amacını taşımaktadır. Çalışma, Serkan Esen tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile bir model önerisi ortaya konacaktır / Türkiye’deki çocuk futbolunun gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, ses kaydı yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi söylemek ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu dinlediğiniz için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Yöneticiliği bölümünden Serkan Esen’e (mail/tel) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı : Serkan Esen

Adres : İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

E-mail : serkan.esen@gmail.com

ÖZGEÇMİŞ

Adı	Serkan	Soyadı	Esen
Doğum Yeri	İstanbul	Doğum Tarihi	22.07.1983
Uyruğu	T.C.	E-mail	serkanesen@gmail.com

Eğitim düzeyi	Mezun olduğu kurumun adı	Mezuniyet yılı
Doktora	İstanbul Gedik Üniversitesi	2018
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi	2010
Lisans	Kocaeli Üniversitesi	2007

İş deneyimi	Görevi	Kurum	Süre
	Araştırma Görevlisi	İstanbul Gedik Üniversitesi	2012-

Yabancı Dil Sınavı	Not
KPDS (2012)	58,75
Diğer sınavlar	Not
ALES (2014)	80,65958
Bilgisayar bilgisi	Kullanma becerisi
NVIVO 10.0	İyi
Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint)	İyi