

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

79737

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDEKİ YÖNETİM
UYGULAMALARININ YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
TENNUR YERLİSU

T 79737

Tez Yöneticisi
DOÇ. DR. A. FAİK İMAMOĞLU

T.C. MÜHÜR
BÖLGE

ANKARA - 1999

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDEKİ YÖNETİM
UYGULAMALARININ YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
TENNUR YERLİSU

Tez Yöneticisi
DOÇ. DR. A. FAİK İMAMOĞLU

ANKARA - 1999

ÖNSÖZ

Günümüzde sporun birey ve toplum hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu sebeple; sporda uluslararası platformda başarılı olmuş, kitle sporu istenen düzeye ulaşmış ve spor bilimsel temellere dayalı yaklaşımlarla ele alınmış ülkelerdeki kadar olmasa bile ülkemizde de spor bilimsel bir yaklaşımla ele alınmaya ve bilimsel çalışmalar teşvik edilmeye başlamıştır.

Her teşkilatta olduğu gibi spor teşkilatında da “yönetim” en önemli olgudur. Bu sebeple özellikle spor yönetimi, türk sporunun gelişmesi ve türk spor teşkilatının çağdaş bir yönetim anlayışına kavuşması açısından, üzerinde en çok durulması gereken konuların başında gelmektedir. İyi bir spor yönetimi ile sporun kapsamına giren bütün konularda bir kalkınma ve düzelme söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada amaç; sporun yönetilmesini ve yönlendirilmesini sağlayan ve sporun merkez teşkilatı olan GSGM’deki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesini yapmak ve öneriler sunmaktır.

Çalışmalarım esnasında benden hiç bir yardımı esirgemeyen ve sabırla çalışmamım her aşamasında beni yönlendiren tez danışmanım sayın Doç.Dr. A.Faik İmamoğlu’na, tezimin istatistiksel değerlendirme kısmında günlerce bana yardımcı olan meslektaşım ve arkadaşım Emine Çağlar’a, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün tüm yönetici ve personeline ve emeği geçen herkese içtenlikle teşekkür ederim.

Tennur YERLİSU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ VE ARAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	8
2.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi	8
2.1.1. Örgütün Tanımı	8
2.1.2. Örgütün Anlamı	14
2.1.3. Örgütün Önemi	15
2.2. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı, Anlamı ve Önemi	18
2.2.1. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı	18
2.2.2. Yönetim ve Yöneticinin Anlamı	22
2.2.3. Yönetim ve Yöneticinin Önemi	23
2.3. Yönetim Düşüncesinin Gelişmesi	25
2.3.1. Yönetim Teorileri Öncesi Gelişme	25
2.3.2. Klasik Yönetim Düşüncesi	28
2.3.3. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi	38
2.3.4. Modern Yönetim Düşüncesi	42
2.4. Yönetim Süreçleri	47

	<u>Sayfa No.</u>
2.4.1. Karar Verme	49
2.4.2. Planlama	55
2.4.3. Örgütlenme	61
2.4.4. İletişim	67
2.4.5. Koordinasyon (Eşgüdüm)	76
2.4.6. Yönetme (Yöneltme)	81
2.4.7. Kontrol (Denetleme)	88
2.5. Türkiye’de Spor Yönetimi	93
2.5.1. Türkiye’de Spor Teşkilatının Tarihsel Gelişimi	93
2.5.1.1. Cumhuriyet Öncesi Spor Teşkilatlanması	93
2.5.1.1.1. İstanbul Futbol Birliği	94
2.5.1.1.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi	95
2.5.1.1.3. Cuma Ligi	96
2.5.1.2. Cumhuriyet Dönemi Spor Teşkilatlanması	97
2.5.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı	97
2.5.1.2.2. Türk Spor Kurumu	101
2.5.1.2.3. Türkiye’de 1938 Yılından Günümüze Kadar Spor Teşkilatlanması	103
2.5.1.3.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (3530 Sayılı Kanun Dönemi)	103
2.5.1.3.3.2. Gençlik ve Spor Genel	

Müdürlüğü (3289 Sayılı Kanun Dönemi)	106
2.5.2. Türkiye’de Anayasa’da ve Kalkınma Planlarında Spor	113
2.5.3. Türkiye’de Spor’da Devlet Örgütlenmesinin Dışındaki İlgili Kurum ve Kuruluşlar	118
2.5.3.1. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi	118
2.5.3.2. Türkiye Futbol Federasyonu	119
2.6. Seçilmiş Bazı Avrupa Ülkelerin Spor Yönetim Anlayışı	121
2.6.1. Hollanda	121
2.6.2. Almanya	123
3. MATERYAL VE YÖNTEM	127
3.1. Materyal	127
3.2. Yöntem	127
3.2.1. Anket Formu	128
3.2.2. Veri Toplama	124
3.2.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatiksel Yöntemler	132
4. BULGULAR	134
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	170
ÖZET	187
SUMMARY	189
KAYNAKLAR	191
EKLER	205
ÖZGEÇMİŞ	220

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
1. Personel ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	134
2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	135
3. Personelin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	135
4. Personel ve Yöneticilerin Eğitim Kurumuna Göre Dağılımları.....	136
5. Personel ve Yöneticilerin Lisansüstü Eğitim Yapıp-Yapmamalarına Göre Dağılımları.....	138
6. Personel ve Yöneticilerin Meslekle İlgili Hizmet-içi Eğitim Programına Katılıp-Katılmamalarına Göre Dağılımları.....	139
7. Hizmet-içi Eğitim Programına Katılan Yönetici ve Personelin Kaç Kez Katıldıklarının Dağılımı.....	140
8. Personel ve Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	141
9. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yöneticilik Görevlerine Göre Dağılımları.....	142
10. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Oldukları Birime Göre Dağılımları.....	143
11. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	144
12. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Halen Görevli Oldukları Birimde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	145
13. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İçinde Başka	

	<u>Sayfa No.</u>
Birimde Yöneticilik Yapıp-Yapmadıklarının Dağılımı.....	145
14. Yöneticilerin ve Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka Bir Kurumda Çalışıp-Çalışmadıklarının Dağılımı..	146
15. Yöneticilerin ve Personelin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları.....	147
16. Yöneticilerin ve Personelin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi.....	149
17. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi.....	150
18. Personelin Cinsiyetlerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi.....	151
19. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Tek Yönlü Varyans Analizi.....	152
20. Personelin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi.....	153
21. Yöneticilerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin	

	<u>Sayfa No.</u>
Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi.....	154
22. Personelin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi.....	155
23. Yöneticilerin Meslekle İlgili Hizmet-içi Eğitim Pogramına Katılıp- Katılmama Durumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi.....	157
24. Personelin Meslekle İlgili Hizmet-içi Eğitim Pogramına Katılıp- Katılmama Durumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi.....	158
25. Yöneticilerin Hizmet-içi Eğitim Programına Katılma Sayısına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi.....	159
26. Personelin Hizmet-içi Eğitim Programına Katılma Sayısına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Değişkenli Varyans Analizi.	160
27. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Yönlü Varyans Analizi.....	161

28. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi..... 162
29. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yöneticilik Görevlerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi. 163
30. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Oldukları Birime Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi... 164
31. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yönetici Olarak Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Değişkenli Varyans Analizi..... 165
32. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Halen Görevli Oldukları Birimde Çalışma Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi..... 166
33. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İçinde Başka bir Birimde Yöneticilik Yapıp-Yapmadıklarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi..... 167

Sayfa No.

34. Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka
Bir Yerde Görev Yapıp-Yapmamalarına Göre Yönetim
Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan
Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi..... 168
35. Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka
Bir Yerde Görev Yapıp-Yapmamalarına Göre Yönetim
Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan
Ortalamaları Arasında Farkın Önemlilik Testi..... 169

ŒEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Œekil 1: Organizasyonlardaki Yönetim Sistematiği Grafiği	20
Œekil 2: Bir Süreç Olarak Yönetim Œeması	34
Œekil 3: Basit bir Açık Sistem Modeli	44
Œekil 4: Yönetim Sürecinin Dairesel Œeması	49
Œekil 5: İletişim Sürecinin Œeması	68
Œekil 6: Temel İletişim Ağları	73
Œekil 7: Örgütlerde Haber Akışı	75
Œekil 8: GSGM'nin Teşkilat Œeması	112

KISALTMALAR

ASB	Alman Spor Birliği
BTGM	Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼đ¼
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GSGM	Gençlik ve Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼
KHK	Kanun H¼km¼nde Karaname
TİCİ	T¼rkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TMOK	T¼rkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TSK	T¼rk Spor Kurumu

1. GİRİŞ ve AMAÇ

“Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın en önemli unsuru insandır”³⁵. İnsanın her açıdan gelişmesini sağlamada sporun yeri ve önemi tartışılmaz. Spor “fiziki güç ile irade ve azmin, akıl ile tekniğin bir sentezi”²⁶ dir. En genel anlamıyla, organizamanın bütünlüğü ilkesine dayalı olarak tüm kişiliğin eğitimi, genel eğitimin tamamlayıcısı ve onun ayrılmaz bir parçası olup, amacı insanların fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal gelişmelerine katkıda bulunmaktır³⁷.

Çağımızda sporun toplumların gelişme düzeylerini gösteren göstergelerden biri olarak da anlam kazandığı bilinmektedir. Türkiye gibi gelişme çabaları içinde olan bir ülke için, sporun ülke genelinde yaygınlaştırma, kitle sporunun önem kazanması, sağlıklı, zinde ve çalışkan nesillerin yetiştirilmesinin gerçekleştirilmesi, gençlik arasında birlik ve beraberlik ve kaynaşmanın oluşturulması ve elit sporun dünyada başarılı olan ülkelerin seviyesine gelmesi amacıyla izlenecek politikaların büyük bir önem taşıdığına kuşku yoktur.

Ülkelerin uluslararası düzeyde spordan beklentileri ise yapılan spor organizasyonları başarıyla düzenlemek suretiyle ülkenin, ulaşım, iletişim gibi teknolojik gelişmişliklerini turizm ve kültürel zenginlikleri ile siyasi rejiminin propogandasını yaparak çeşitli tanıtıcı reklamlarla faydalar sağlamaktır. Sporun uluslararası boyutunda ülkeler başarılı sporcular çıkarmak suretiyle de ayrıca tanıtım yoluyla faydalar sağlamaktadırlar¹²⁰.

Türkiye’de spor konusu ilk kez 1982 Anayasasında yer almıştır. Bu Anayasaya göre; “Gençlik ve Spor“ konusunda iki hüküm bulunmaktadır. “Gençliğin korunması” başlıklı ilk hüküm, devleti, gençleri alkol düşkünlüğünden,

uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan korumak için gerekli tedbirleri almakla yükümlü kılmakta (m.58/II), “Sporun Geliştirilmesi” başlıklı hükümde (m.59), devletin her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri almasını, sporun kitlelere yayılmasını teşvik etmesini ve başarılı sporcuyu korumasını öngörmektedir. Bu hükmün gerekçesinde, sağlık hizmetlerinin bir parçasını beden sağlığının spor yaparak korunmasının teşkil ettiği, sporun kitlelere yayılmasının bu amacın teminine yarayacak araçlardan en etkin olduğu, sporun sadece fiilen spor yapanlara değil, seyircileri için de eğitici ve sağlık kurallarına uygun bir ortamda yaşamaya sevk edici etkileri sebebiyle sporun geliştirilmesinin devletçe ele alınmasının öngörüldüğü belirtilmektedir¹¹⁴.

Bununla birlikte ülkemizde bugüne kadar çeşitli çabalara rağmen, sporun henüz istenilen düzeye ulaşmadığı bir gerçektir. Gelişmiş ülkelerin ana özelliği her alanda olduğu gibi, beden eğitimi ve sporda da, toplumun ihtiyaçlarına karşılık veren, dinamik karakterli, etkili organizasyon ve yönetim yapısına sahip olmalarına bağlamak gerekir⁷⁰.

Bu açıdan; Türkiye’deki mevcut durumdaki sorunların nedenlerinden biri olan sporun yönetim yapısını ele almak ve spor teşkilatındaki spor yöneticisini ve personelini daha iyi tanımak onun çözümü yolunda önemli adımlardan biridir.

Spor yönetimi ve spor yöneticisi şu şekilde tanımlanabilir: Spor yönetimi devletin spor politikalarını ve yeterli organların bu politikalar doğrultusunda tespit ettiği, sporun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür.⁶⁷ Genel yönetimin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak kabul

edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir. Spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir⁶⁴. Spor yöneticisi ise spor politikalarının milletlerarası seviyede ve ülke içinde en küçük birime kadar her kademedede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesini sağlayacak önemli bir faktördür⁶⁷.

Türkiye’de spor yönetimi çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü konumuna gelmiştir. 1863-1903 yılları arasında Türkiye’ye çeşitli spor dalları girmeye başlamıştır. 1903 yılında İstanbul Futbol Birliği, bunun arkasından İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi ve Cuma Futbol Ligi adıyla yeni teşkilatlanmalara gidildiği bilinmektedir. Doğal teşkilatlanma 1921 yılına kadar önemli sorunlarla devam etmiştir. Sporun topluma yaygınlaşarak yeni kulüplerin kurulması ve spor dallarının sayısının artması sonucunda, daha önceden teşkilatlanmış olan kulüplerin yeniden düzenlemelere gitmelerine neden olmuştur. Bu düzenlemeler sonucu 1922 yılında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuş ve 1936 yılına kadar tarihteki yerini almıştır. 1936 yılında “Teşekkül tarzındaki özel durum nedeniyle bütün sporcularca muta bir otorite haline gelemediğinden”¹⁰³ son genel kongresinde ismini “Türk Spor Kurumu” olarak değiştirmiş ve kongrenin çoğunlukla aldığı bir karar sonucu Cumhuriyet Halk Partisine bağlanmıştır⁴³. “Önceki tecrübelerin ve çeşitli Avrupa ülkelerindeki gelişmelerin, sporun milli eğitim ve sağlık gibi kamu hizmeti olarak düzenlenip, yürütülmesi”¹⁰³ gerekçesiyle yerini Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne bırakmıştır.

Türk Spor Kurumu'nun bütün mallarıyla hukuk ve vecibelerini devralan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 29.06.1938 tarih ve 3530 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1942-1960 yıllarında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960-1970 yıllarında yeniden Başbakanlığa, 1970-1983 yıllarında Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1983-1989 yıllarında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmüş, 1989 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne dönüştürülerek tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır¹¹⁴.

1938 yılında çıkarılan Beden Terbiyesi Kanununun yerine 1986 yılında 3289 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir. 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı kanun, 29.06.1938 tarih ve 3530 sayılı kanunun esaslarına sadık kalınarak günün koşullarına ve ihtiyaçlarına cevap vermeyen maddelerin bazıları değiştirilerek güncelleştirilmiştir¹¹⁴.

Görüldüğü gibi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, doğal teşkilatlanmasının başladığı 1903, yasal teşkilatlanmasının başladığı 1922 yıllarından itibaren günümüze kadar birçok defa yeniden düzenleme girişimlerine konu olmuştur.

Günümüzde ise spor teşkilatının etkinliği, başta spordan sorumlu devlet bakanına bağlı olan ve merkez teşkilatını meydana getiren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde bulunan genel müdür, genel müdür yardımcıları, daire başkanları, şube müdürleri, genel sekreterler, federasyon başkanları, şefler ve memurlar ile taşra teşkilatını oluşturan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerini oluşturan il-ilçe müdürleri, şube müdürleri, il temsilcileri ve oradaki memurlar olmak üzere tüm öğelerin uyumlu bir biçimde işlevlerini ortaklaşa yerine getirmelerine bağlıdır. Bu olgu ise çağdaş bir yönetim anlayışının varlığını gerekli kılmaktadır. İnsana önem

ve değer veren, demokratik yaklaşım içinde yönetimde işgören katılıma olanak sağlayan ağdaş yönetim anlayışının spor örgütüne uygulama alanı bulması, sporun temel amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir.

Yönetimin arzu edilir bir biçimde işlerlik kazanmasında, verimlilik ve etkinliğin sağlanıp geliştirilmesinde ve böylece başarıya ulaşmasında en etkili rl oynayan etkenlerin başında kuşkusuz yönetim süreçleri gelmektedir. En küçük örgütten en büyük ve geniş örgüte kadar başarılı bir çalışma ancak yönetim süreçlerine verilen değer lsnde elde edilir.

Yönetim süreçlerinin ele alınışı ve sıralanışı örgüt ve yönetim bilimcilerince çeşitli biçimlerde yapılmıştır. Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan ve yönetim süreçlerini ele alan yönetim bilimci Henri Fayol (1841-1925) dur. Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme (yönetme), eşgüdüm (koordinasyon) ve denetim olarak gruptandırmıřtır¹⁹.

Son yıllarda ise liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri kavramlarının üzerinde daha çok durulduğu ve vurgulandığı görülmektedir. Yönetim sürecinin düzenlenmesinde bu kavramların dikkate alınıp alınmacağı sorusu ortaya çıkmaktadır. Russell T. Gregg, bu soru üzerinde durularak yönetim sürecinin yönetimsel davranışın temel hedeflerine göre daha sağlıklı olarak tartışılabileceğine inandığını belirtmektedir. Gregg'e göre liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri tartışmasız bir biçimde yönetim süreçlerinin önemli yanlarını oluşturmaktadır. Bunlar planlama, eşgüdümleme, iletişim ve diğer tüm etkinlikleri karakterize etmektir. Gregg, yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim,

yönetme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi grupta toplamıştır⁵².

Çalışmamızda da bu yedi süreç esas alınmıştır.

Örgüt amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesinin ancak iyi bir yönetimle olanaklı olduğu bir gerçektir. Günümüzde iyi bir yönetimin koşulları artık insana değer ve önem veren, işgören katılımını özendiren, demokratik bir yönetim anlayışında aranmaktadır⁶⁶. Yönetim süreçlerini içine alan bu yönetim anlayışı günümüz örgütlerinde hakim olması beklenen bir durumdur.

Türkiye'deki sporu yöneten ve yönlendiren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim anlayışının da yukarıda sözü edilen anlayışa uygun olması doğal olarak beklenmektedir. Araştırmanın problemi bu beklentiler yönünde oluşmaktadır. Buna bağlı olarak temel sorun Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde günümüzdeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından ne olduğu konusunda yoğunlaşmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde hakim olan anlayış nedir? Günümüzdeki gerçek uygulama ne tür bir yönetim anlayışı çerçevesinde oluşmaktadır? Yöneticiler ve personel Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetime ilişkin uygulamalar hakkında nasıl bir düşünceye sahiptirler? Bu konuda yönetici ve personel farklı düşüncelere mi sahiptirler? Yönetici ve personelin yönetime ilişkin uygulamalar hakkında sahip oldukları düşünceler kişilik özelliklerine göre değişmekte midir? gibi sorular araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç; sporun yönetilmesini ve yönlendirilmesini sağlayan ve sporun merkez teşkilatı olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir.

Bu amaçla cevaplandırılacak sorular şunlardır: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personelin yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri nelerdir? Yönetici ve personelin görüşleri arasında bir fark var mıdır? Bu niteliklerin (kişisel özelliklerin) hem yönetici hem personelin yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine etkisi nedir?

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve personelin yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi, bu uygulamaların etkinliğini artırması, böylece türk spor yönetiminin daha rasyonel çalışabilmesi bakımından önem taşımaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi

2.1.1. Örgütün Tanımı

Toplumsal ihtiyaçların karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu insanı toplumun diğer bireyleri ile işbirliği yapmaya, birlikte çalışmaya zorlamaktadır. Bundan dolayı da doğal bir sonuç olarak toplumda örgütler (toplumsal birimler) ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütlenme toplumsal bir olay olup; toplumların var olduğu günden bu yana süregelen bir süreçtir.

Toplumsal kurumların doğal sonucu olan toplumsal birimlerin tümü de örgütlenme sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle toplumsal birimlerin her biri bir örgüt özelliği gösterir.

Örgüt ve yönetim kavramları içiçe geçmiş iki kavramdır. Örgüt olmadığında yönetimden söz etmek olanaksızdır. Yönetim olmadığında da örgütlenme olgusu oluşamaz, örgüt ortaya çıkamaz. Bu yüzden kimi kez yönetim sözcüğü ile örgüt sözcüğü birbirinin yerine kullanılır¹².

Örgüt, en bilinen ve benimsenen yaklaşımla, “iki ya da daha çok kişinin bilinçli biçimde eşgüdümlemiş eylem ya da güçlerinden oluşan sistem”²⁴ olarak tanımlanabilir. Bir yapının “örgüt” olarak kabul edilebilmesi için, üç öğenin varlığı gerekmektedir^{47,112}.

Birincisi söz konusu yapının iki ya da daha çok kişiyi içermesi zorunludur. İkinci olarak, bu kişileri biraraya getiren ve birarada tutan temel yaptırım, neden

örgütlendirildiklerinin ve ne yapmak istediklerinin bilincidir. Üçüncü olarak, örgütsel eylem, birden çok kişinin bireysel eylemlerinin basit bir toplamı değil, bu bireysel eylemlerin yönlendirilip eşgüdümlemesiyle oluşan bir bireşimdir.

“Bir organizasyonun en yaygın resmi tanımı ise bir hedefi ya da misyonu yerine getirmek için uzmanlaşmış ya da birbirine bağımlı bir faaliyette bir araya gelen insanlar topluluğu”⁴⁹ şeklindedir.

Amaçlı örgütlerin, çok çeşitli oldukları bir gerçektir. Amaca dayalı olarak, tek amaçlı ve çok amaçlı örgütler vardır; geçici ve sürekli örgütler bulunmaktadır. “Örgütler, ayrıca büyüklüklerine, karmaşıklıklarına, uyumluluklarına, mali istikrarlılıklarına, kullandıkları yapının türüne ve pek çok diğer özelliklere göre de çeşitlilik göstermektedir. Bu gözle görünen çeşitliliklerin yanı sıra, yönetim tarzlarında, liderlik etkinliğinde, organizasyon ikliminde, yeniliğin nicelik ve niteliğinde, yönetsel kararların ve eylemlerin diğer etkilerinde önemli farklılıklar da vardır”⁷⁹.

Örgütün niteliğini daha derinliğine incelemek gerekirse¹²:

Toplumsal gereksinme: Bir örgüt toplumsal bir gereksinmeyi karşılamak üzere kurulur. Toplumsal gereksinme, toplumda bir kesim insanın bir ürünü satın almak için istemde bulunmasıdır. Bu ürün bir mal, bir hizmet ya da bir düşünce olabilir. Bir örgütün oluşabilmesi için toplumda gereksinilen ürün, birden çok kişiyi yeter bir süre çalıştıracak kadar çok olmalıdır ve üretilecek ürünün ancak bu konuda ustalaşmış kişilerce yapılması gereklidir. Bir ürün nicel ve nitel yönden bir örgütün kurulmasına, sürdürülmesine yetecek düzeyde toplumca gereksinilmedikçe bu ürünü üretecek örgüt kolay kolay ortaya çıkamaz. Toplumsal gereksinmenin niceliği, niteliği arttıkça örgüt, giderek daha çok büyür, gelişir.

Amaç: Örgütsel açıdan amaç üretilecek üründür. Bir örgüt bir ürün üretecek ise örgütün amacı tekdir. Ama kimi örgütler birden çok ürün

üretirler. Örgütler uzun yaşamak için birden çok ürün üretmeye eğilim gösterirler.

İnsanlar: Örgüt insanlardan oluşur. Örgütün oluşabilmesi için birden çok insanın, işleri paylaşarak çalışması gerekir. Örgüt birbirine dayalı işleri yapan insanların karşılıklı etkileşimidir. İnsanların karşılıklı etkileşimi örgütte bir toplumsal ilişkiler dokusu yaratır. Örgütte çalışan insanların örgütsel adı ise işgörendir.

Toplumsal açık sistem: Örgütü oluşturan insanların birbiriyle olan etkileşimi gelişigüzel değildir. Bu etkileşim örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye dönük ilişkilerden oluşur. Bu ilişkiler örgütü bir toplumsal sistem özelliğine kavuşturur. Bir toplumsal sistem, çevresinden etkilendiği için de çevresine açık niteliktedir

Bir örgüt, ne türde olursa olsun, toplumda belirli evrelerden geçerek ortaya çıkar. Bu evreler girişim, yerleşme ve gelişme aşamalarıdır. “Örgütün yaşayabilmesi için bazı koşullar vardır. Bu koşullar yerine gelmedikçe örgütün evrelerini tamamlaması olanaksızdır. Örgüt yasal olmalıdır, örgüt çevresine açık olmak zorundadır ve örgüt ürününü satmak zorundadır. Bu koşullara uygun olarak kurulan, çalışan bir örgüt girişim aşamasından yerleşme, gelişme evresine doğru büyüyerek toplumun malı haline gelir”¹².

Toplumsal gereksinimleri karşılamak için kurulan örgütler beş türde sınıflandırılabilir. Bunlar sırasıyla¹²:

Mal örgütleri: Bu örgütler topluma gerekli olan malları üretirler.
Hizmet örgütleri: Bunlar toplumun gereksediği hizmetleri yerine getirmek için kurulmuşlardır. Hizmet örgütleri çoğunlukla kamu kuruluşlarıdır; sağlık, eğitim, spor gibi devlet hizmetlerinin gerçekleştirilmesini sağlarlar, ki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bu örgütlerden biridir. **Güvenlik örgütleri:** Bu tür örgütler devletin savunma ve güvenlik görevlerini yerine getirmek için kurulmuşlardır. **Meslek örgütleri:** Bir çalışma alanından, bir meslekten, bir işyerinden ya da aynı tür üretimi yapan kişilerden oluşan örgütlerdir. Dernek, sendika, kooperatif, oda, siyasi parti vb. bu gruba girerler. Bu örgütlerin amaçları

üyelerine yardım etmektir. **Aracı örgütler:** Bu tür örgütler üretim örgütleri ile tüketici arasında çalışan örgütlerdir. Örneğin reklam hizmetleri sunan bir işyeri buna örnek gösterilebilir.

Örgüt yapıları iki şekilde ele alınmıştır.

1. Biçimsel (Formal) Örgüt

Biçimsel örgütün basit bir tanımını, “işletmenin haberleşme ağı diye yapmak mümkündür. Bir başka ifadeyle, her türlü bilgilerin geçtiği kanalların oluşturduğu yapı”⁴⁴ diye tanımlanmaktadır. Bilgi alışverişinin olması için kişilerin karşılıklı haberleşmeye ve ortak amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı istekli olmaları gerekmektedir. Biçimsel örgüte, formal örgüt, resmi örgüt şekli örgüt de denilmektedir.

Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur; kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler”¹¹⁰.

Bu tür örgüt yapısının prensiplerini de etkinliklerin verimliliği, fonksiyonel benzerlik, emir kumanda birliği, yetki ilişkileri, yönetim alanı, işlevsel büyüme diye sıralamak mümkündür.

2. Biçimsel Olmayan (İnformal) Örgüt

Yukarıda belirttiğimiz biçimsel örgütlerde var olan yasal ilişkilerin dışında, personelin aynı yerde çalışıyor olmasından, benzer şeylerden zevk almalarından veya aynı şeylere sempati veya antipati duymalarından, benzer niteliklere veya mesleki deneylere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır. İşte örgüt

içindeki türlü yakınlaşmalardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya gruplar doğar. Bu tür örgütlere biçimsel olmayan örgütler denmektedir¹⁰⁸.

Biçimsel olmayan örgüt tanımlaması dışında bu örgütlere literatürde informal örgüt, resmi olmayan, gayri resmi örgüt gibi ifadelerin de kullanıldığı görülmektedir.

Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgütün aksine, kişisel ilişkilerin bir sentezidir. “Biçimsel örgüt rol ilişkileri olarak tanımlanabilirse, doğal örgüt biçimsel örgüt rollerinin dışında kalan ve kişilik özelliklerinin tatmini nedeniyle ortaya çıkan temel insan ilişkileri olarak belirlenebilir”²¹.

Biçimsel olmayan örgütlerde her üyenin belirli ve özel bir işi vardır⁶¹. Bu örgütlerin hiç bir resmi yönü ve niteliği, ayrıca hukuksal yönden de bir dayanağı yoktur. Çalışmaları çok kez yalnız o gruba girenler tarafından bilinir. Biçimsel olmayan bu tür bir örgütte bulunanlar çalışmalarını saklama yoluna da gidebilirler. Bu örgüte üye olanlar arasında ortak bir kader birliği duygusu olduğu söylenebilir. “Aralarında dayanışma, bazı sorunları birlikte çözümüleme yolunda atılımları olur. İçlerinden biri hakkında yapılan işlem hepsini ilgilendirir. Birine karşı yapılan bir saldırı, örgüt içinde bulunanların hepsinde bir mukavemet duygusu uyandırır. Bu durum kişisel çıkarlardan daha çok, mesleksel dayanışma ve gururla ilgilidir”¹⁰⁸.

İyi bir örgütün nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin ayrıntıyı Tosun¹¹⁰ şu şekilde vermektedir:

- Örgütü oluşturan tüm öğeler ortak amaca yönelik olmalıdır. Birbirine karşıt olan yargı ve kurallar örgütün etkinliğini ve rasyonelliğini önlemektedir.

- Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama (yönetim) alanlarını aşan görev ve sorumluluklarla yüklememelerine özen gösterilmelidir.

- Yönetimsel işbölümünden olanaklar ölçüsünde yararlanılmalıdır.

- İş, yetki ve sorumluluk, karşılıklar (ücret, vb.) açık ve kesin olarak belirlenmiş olmalıdır.

- Alt basamak yöneticilerine, karşılıklı ilişkiler için izin verilmelidir.

Böylece, önemli zaman tasarrufu sağlanabilir (Kısa devre ilkesi).

- Yüksek yönetim basamakları, ancak aylık ve olağanüstü durumlarda meşgul edilmeli, günlük sıradan (rutin) işlerden uzak tutulmalıdır (Ayrılık ilkesi)

- Her astın yalnızca bir üstten emir alması sağlanmalıdır. Böylece, kumnda birliği ilkesi uygulanmış olur.

- Aynı amaca yönelik etkinlikler için tek bir üst saptanmalıdır (Yönetim birliği ilkesi).

- Üstlere astların etkinliklerinden sorumlu oldukları gibi, astlarda üstlere karşı sorumlu tutulmalıdır.

- Otorite, yetki ve sorumluluk ile karşılıklar koşut gitmelidir.

- Örgütün çeşitli öğeleri arasında denge sağlamak ve örgütün süreklilik ile esneklik niteliklerini bağdaştırmak da etkinlik ve rasyonelliği artıran etmenlerdendir.

- İyi bir örgüt, merkezci yönetim ile merkezkaç yönetim arasında en uygun bir denge sağlar.

- İyi bir örgüt, yönetici, girişimci, alıcılar, satıcılar personel, sendikalar, rakip firmalar kredi kurumları gibi çeşitli çıkar gruplarının işletmede temsil edilmesini sağlar.

- Yürütme, kurmay, denetim, vb. başlıca personel sınıflarının yetki ve sorumlulukları arasında kesin bir ayırım yapmak da, iyi bir örgütün niteliklerindedir.

- İyi bir örgütün en önemli özelliklerinden birisi de planlama, yürütme, eşgüdüm ve denetleme gibi temel yönetim işlevlerinin etkin ve verimli bir biçimde başarılabilmeleri için gerekli olan önlem ve düzenlemeleri de beraberinde getirmesidir.

- İyi bir örgüt, işler ile işgörenler arasında nicelik ve nitelik yönlerinden koordinasyon sağlar.

- İşbölümü ile uzmanlaşma dereceleri optimal olmalıdır.

- Örgüt, esneklik niteliğine sahip olmalıdır.

- İyi bir örgüt, merkezci ve merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge gerçekleştirmelidir.

2.1.2. Örgütün Anlamı

“Örgüt önceden belirlenen amaçları üretmek için kurulan yapıdır. Bu yapı, içinde çalışan işgörenlerin birbirleriyle oluşturdukları ilişki ve etkileşimden oluşur. Yönetim bu yapıyı işletmekle görevlidir”¹².

Herbert A. Simon, örgüt ve yönetim kuramında çığır açan örgütler (Organizations) adlı kitabında “örgütleri (formal) tanımlanmaktansa, onlara örnek vermek daha kolay ve belki de daha yararlıdır”⁵⁹ diye başlar.

Edgar, H. Shein; “Örgüt nedir? sorusuna cevap ararken, örgüt kavramının dayandığı temel düşünceleri şöyle açıklamaktadır”⁹⁷:

a) İnsanların bazı istek ve ihtiyaçlarının tek başlarına yerine getirememelerinin zorunlu sonucu olarak, çabaların eşgüdümü yoluyla karşılıklı yardımlaşma, b) Çabaların eşgüdümlemenin ortak amaç ya da amaçların gerçekleşmesine yönelik olması,c) Ortak amaçların gerçekleşmesi için farklı kişilerin farklı işleri yapmaları da gerçekleştiğinden, iş bölümünün gerçekleştirilmesi, d) Özellikle iş bölümü ve eşgüdümlü yakın ilişkisi bulunan hiyerarşik otorite ya da bir otorite hiyerarşisinin bulunmasıdır.

Bu değişik ifadeler ve tanımlardan sonra, özetle şunu söylemek mümkündür⁶¹:

“Etkin örgüt kendi çevresi ile arasında mümkün olduğu kadar bir uyum sağlamaya çalışır. Örgüt hangi çevresel faktörlerin (insan, fiziksel kaynaklar ve iklim, ekonomi ve pazar koşulları, tutumlar ve yasalar) önemli olduğunu bilir ve kontrol edebileceği faktörleri değiştirmeye çalışır. Kendisinin kontrol edemeyeceği faktörlere

de uymaya çalışır. Böylece örgüt kendi örgütsel amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kaynaklarını kullanır ve kendisi ile çevresi arasında meydana gelebilecek bir sürtüşmede kaynaklarını gereksiz biçimde harcamaktan kaçınır”.

Bunun dışında; bir örgütün kurulmadan önce ve kuruluşu tamamlandıktan sonra daima gözönünde tutulması gereken bazı temel ilkeleri vardır. Bunlar¹⁰⁸;

-Örgütün amaçları ve büyüklüğü, -Örgütün diğer örgüt ve kişilerle ilişkilerin niteliği ve biçimi, -Örgütün süresi, sürekli veya geçici olup olmadığı, -Örgütün ileride büyüme ve küçülme olasılıkları, -Örgütün kuruluş yeri ve yayılma alanları, -Örgüt için gerekli olan kaynakların neler olduğu ve nasıl sağlanacağı, -Örgütün personel (yönetici ve memur) gereksinmesinin nasıl karşılanacağı, -Örgütün yasal yetkilerinin neler olduğu, -Örgütün kuruluş nedenleri vb.

Örgüt kurulmadan önce yapılan hazırlık sırasında yukarıda sıraladığımız konular dikkate alınmalı ve örgüt buna göre kurulmalıdır.

Örgütler bir defa kurulmakla herşeyin bittiği sanılmamalıdır. Örgütün kurulduktan sonra beklenen görevlerin sürekli olarak yerine getirilmesi için, değişen koşullara uyması ve denetlemesi zorunludur. Örgütlerin kurulmalarından sonra gözönünde tutulması gereken ilkeleri de aşağıdaki gibi saptayabiliriz.

-Sorumlu memurların örgütün genel siyasetini iyi kavramalarının sağlanması, -Plan ve programların yapılması ve örgütün bunlara yanıt verecek biçimde düzenlenmesi, -Plan ve programların yürütülmesi için gerekli olan personel, para ve malzeme gibi kaynakların sağlanması, - Örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşmelerin ilgili yönetim tarafından bilinmesi, -Örgütün amaçları, yeri ve çalışma alanının dikkate alınarak kurulmuş olması ve alt kademelerin alınan kararlara katkısının sağlanmasıdır.

2.1.3. Örgütün Önemi

Örgütler insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını; gerçekleştirebildiklerini de, daha etkili ve verimli bir şekilde başarmalarını sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski, -sosyal bir bulgu ve amaç- niteliğini taşırlar⁷⁶. İnsanlar,

toplumsal yaşamın başlangıcında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için örgütlenmişler; tarih boyunca; iktisadî, sosyal ve siyasî amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla, örgütler kurmuşlardır¹¹.

Baransel'in ifade ettiği gibi¹¹:

Çağımızda, örgütler, iktisadî kalkınma ve büyüme, sanayileşme, bilimsel ve teknolojik gelişme, teknik bulguların uygulama alanına aktarılması vb. gibi bakımlardan büyük bir önem taşımaktadırlar. Öte yandan, örgütlerin toplumsal yaşamdaki rol ve önemleri de, giderek artmaktadır. Özellikle, modern toplumlarda, insanlar hayata gözlerini örgütler içinde açmakta; örgütler içinde eğitim görmekte, çalışmakta ve sağlıklarını örgütler içinde kazanmaktadırlar. Ayrıca, insanlar boş zamanlarını da, örgütler içinde değerlendirmekte; örgütler içinde ibâdet etmekte ve eğlenmektedirler.

Örgütler insanın çok değişik nitelikteki ihtiyaçlarını giderir, -duygusal, ruhsal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlar vb.gibi - Argyris, örgütlerin varlığını genellikle “en iyi biçimde ancak toplumsal olarak ulaşılabilecek amaçlara cevap vermek için oluşturduklarını”⁶ söylemekle basit bir biçimde açıklamıştır. Kişilerin tek başına yapamadıklarını örgütler tarafından yapılabileceğini savunan Chester, birey yeteneksizliklerini, onun kendi isteklerini yapmasını engelleyen şeyler olarak tanımlar. Bireyin yeteneksizlikleri iki gruptan birinde yer alır. Bunlar ya; (1) bireyin biyolojik kapasitesi, ya da; (2) bireyin karşısına çıkan çevresinin fizik faktörleridir. Chester, iki husus üzerinde kuvvetle durmaktadır. Bunlardan birincisi, bu yeteneksizlikler birbirleriyle, doğrudan ilişki içindedir; yani, bu iki grup fatörden birinde meydana gelen yeteneksizlikler ancak, diğer grubun faktörleri ile açıklanabilir. İkincisi de, birey açıkça

ne yapmak istediğini tanımlamalıdır; bireyin özel bir amacı yoksa, “yeteneksiz” sözcüğünün belirli bir anlamı olmayacaktır²⁵.

Örgütler, insanların yaşantısında çok önemli bir yere sahiptirler. Toplum olan her yerde muhakkak örgüt kavramı vardır. Hiç bir zaman örgütten yoksun bir toplum düşünülemez. Örgüt olmasa o zaman “kalabalık” deyiminden bahsetmek zorunluluğu doğacaktır. Bu sözcüğün manası ise, ortak bir amaçla sahip olmayan ve rastgele bir araya gelmiş insanlar kümesidir. “Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ, örgütlerin evrensellik niteliği taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır”⁴⁵.

İnsan örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve çoğu yaşantısının büyük bir kısmını örgütlerde çalışarak geçirir. Gerçekten günlük yaşantıya şöyle bir göz atılacak olursa etrafın örgütlerle çevrildiğini kolaylıkla görülebilir. Her gün ekonomik sosyal, politik, eğitsel, idarî, askerî, resmî, gayriresmî bir çok örgütle ilişkilerde bulunulur.. İnsan dünyaya bir örgütün üyesi olarak gelir. Bu örgüt ailedir. Aile insanın yeryüzünde kurduğu ilk ve temel örgüttür. Çocuk büyüdükçe, ilişkileri ailesinin dışına, başka çevre örgütlerine geçmeye başlar ve yetişkin diyebileceği çağa geldiğinde, kendini tamamen toplumun örgüt ağı içinde bulur⁸.

İnsanın yaşantısı boyunca bu derece örgütlerle içiçe yaşaması, onun örgütsel bir yaratık olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. İnsanoğlunun örgüt kurma ve geliştirme konusundaki başarısı günümüzde yüksek bir uygarlık düzeyine gelmemize neden olan olaylardan biridir. Örgüt olgusunun bir yönüyle topluma, diğer yönüyle de

bireye sıkı sıkıya bağılı oluşu ve her ikisi için de yaşamsal (hayatî) bir önem taşıması, onun evrensel bir nitelik göstermesinde baş rolü oynamıştır⁸.

2.2. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı, Anlamı ve Önemi

2.2.1. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı

Tarihi çok eski dönemlere kadar indirilebilen ve oldukça geniş ve gelişmiş örneklerine rastlama olanağı da bulunan yönetim kavramının esas gelişimi ise yaklaşık olarak bir asırdan bu yana sözkonusudur. İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim uygulamalarına önce toplumun yönetimiyle başlandığı ve giderek ordu, ekonomik etkinlikler ile diğer etkinliklere yaygınlaştırıldığı anlaşılmaktadır. Zamanla ekonomik, sosyal ve diğer alanlarda görülen gelişmeye koşut olarak, işletme denilen ve insan gereksinimlerini gidermek amacıyla mal ve hizmet üretmek üzere kurulan ekonomik birimler de toplum yaşamında önemli bir ağırlık kazanmaya başlamıştır. “Başlangıçta küçük üniteler halinde bulunan işletmelerin giderek büyümesi, etkinliklerinin, iş hacimlerinin artması, yapılarının karmaşıklaşması, her kademedeki çalışmakta olan kişilerin eğitim ve yaşam düzeylerinin gelişmesi, uzman personel gereksinmesinin artması, sendikal hareketler, örgütler arası işbirliği, devlet denetimi ve sınırlamaları, rekabet, vb. gibi işletme içinde ve dışında meydana gelen bu oluşumların üstesinden gelmeyi güçleştirmiş ve böylece modern yönetim tekniklerinin uygulanmasını da içeren yeni bir yönetim anlayışına gereksinme duyulmağa başlanmıştır”⁴⁴.

Yönetim ve yönetici için dilimizde çok değişik kelimeler kullanılmaktadır. Örneğin yönetim sözcüğü, idare, işletme, sevk ve idare, girişim (teşebbüs), başkanlık sözcükleri karşılığında; yönetici sözcüğü de, idareci, işletmeci, girişimci (müteşebbis), sevk ve idareci, amir, müdür, başkan sözcükleri yerine kullanılabilir.

Yönetim, birçok yazar tarafından tanımlanmış bulunmaktadır. Özellikle “başkaları aracılığıyla işgörme” tanımı çok genel olmasına karşılık üzerinde görüşbirliğine varılan bir tanım olmaktadır⁷³.

Değişik kaynaklara göre yönetimin çeşitli tanımları aşağıda verilmiştir.

“Yönetim işbirliğine dayanan küme davranışdır”⁹⁵.

“Yönetim insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur”¹¹⁰.

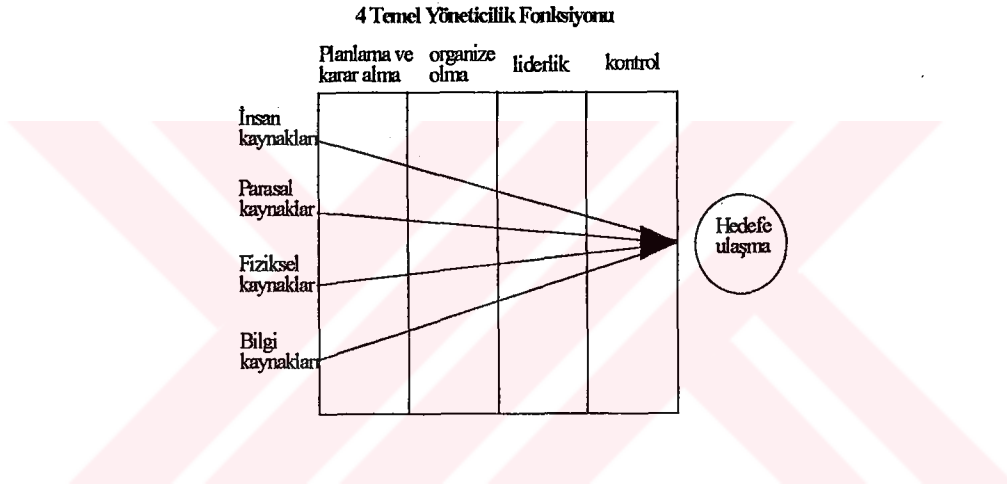
“Yönetim, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte; önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir”¹². Yönetim yalnızca iki bireyin çabalarını eşgüdümlemek söz konusu olduğu zaman bile geçerlidir⁴¹.

“Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreç” tır¹¹⁶.

“Yönetim, insan ve materyalin mal ve hizmet üretmek için teşkilatlandırılması ve yönetilmesidir”⁹¹.

“Yönetim bu gruba mensup kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneıttilmesine yol gösterme, liderlik etme ve bunların kontrolunu sağlamaktadır”⁸⁴.

Yönetim olayını grafiksel olarak ifade etmek gerekirse aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkmaktadır⁵³:



Şekil 1: Organizasyonlardaki Yönetimin Sistematiik Grafiği

Pek çok anlamı ifade edilen yönetim kavramı, “en genel ifadeyle, rasyonel eylem olarak tanımlanmaktadır. Rasyonel eylem kavramı, istenilen amaçları en az kayıpla gerçekleştirmek olarak ele alınabilir. Bu kavrama dayanılarak tanımlanan yönetim, yüksek derecede rasyonelliği olan işbirliği içindeki insan çabalarını ifade etmektedir”⁹¹.

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yönetim, örgütün kuruluş amacına dönük olarak varlığının sürdürülmesi için yerine getirilen eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemlerin örgüt lehine etkili bir biçimde yerine getirilmesinde

kuşkusuz en önemli rolü oynayan kişilerden en başa geleni yöneticidir. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan kaynakları, örgüt yapısını, prosedürünü ve yönetim ilkelerini maharetle uygulama yeteneğine sahip, işin, insangücünün, araçların ve teknolojinin niteliği gibi üretim sürecini etkileyen etkenlerin önemini bile kişidir. Bir başka deyişle yönetici, örgüt amaçlarının öngördüğü hedeflere varmak için yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde oluşturulmasında bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişidir. Çok genel olarak şu söylenebilir; “yönetici elindeki mevcut kaynakları (insan, para ve donatım gibi aktif kıymetler) belirli amaçlara ulaşacak şekilde örgüleyen ve hedefleri saptayan kişidir”²⁸.

Yöneticiler; elverişli kaynakların kullanımında amaçları ortaya koyan, bu amaçları gerçekleştirmek için plan hazırlayan, ortaya konacak faaliyetleri belirleyen, bu faaliyetleri gruplar arasında paylaştıran, organize eden, taslaklar hazırlayan, taslakları meslek gruplarına ayıran, meslek gruplarının çalışma bedellerini ortaya koyan, çalışma faaliyetlerini başlatan, üretimi arttırmak için öneriler sunan, amaçlarının başarıya ulaşabilmesi için kontrol mekanizmaları geliştiren kişilerdir⁸⁸.

Bu örgütte yapılan işler başarısızlığa uğruyorsa, temelde yöneticinin de başarısız olduğu söylenebilir. Zira, örgütsel başarısızlığın en önemli nedeni yönetim süreçlerinin uygulanmasındaki başarısızlıktır. Eğer yönetici ileriye göremiyorsa ve dar görüşlü bir bakış açısına sahipse ve yönetim süreçlerini uygulamada liderlik becerisine sahip değilse örgütün başarısız olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

2.2.2. Yönetimin Anlamı

Yönetim hakkında kitaplarda çeşitli tanımlara rastlanır. Ayrıca yukarıda da yönetim ile ilgili bir çok tanım verilmiştir. Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterirler. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler. Yönetimle ilgilenenler yalnızca bu disiplinler değildir. Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamağa çalışmışlardır. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Amaçlar beklenen nihai sonuçlardır. Genellikle yönetim denildiğinde akla üst düzey gelir. Ama gerçekte yönetim her örgütte çeşitli düzeylerde vardır^{21,22}.

Yönetim Bilimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilgi dalı olarak da tanımlanmaktadır. Kaynak dendiğinde insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar anlaşılmalıdır. Bu unsurların en etkili şekilde kullanılma yöntemlerini bulmak ve bu unsurları en az kullanarak daha çok verim almak yönetim biliminin temel amacıdır. Bir başka ifade ile kaynak israfına fırsat vermemektir.

Özellikle “gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik yönden ilerlemesinde ise, kıt kaynakların etkili ve dengeli bir biçimde kullanımını daha fazla özen gerektirir. Bu kullanım için çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar

yöneticiye gereksinim vardır”⁸⁷. Yöneticiler bu olanakları kullanırken, etkili ve yeterli olmak için uğraşmak zorundadırlar. Yönetici etkinliği, organizasyon hedefine ulaşmayla ilgili kullanılan terimlerle tanımlanır. Eğer organizasyonlar olanaklarını hedefe ulaşmada kullanıyorlarsa, yöneticiler başarılıdır. Gerçekte yönetici etkinliğinin dereceleri vardır. Organizasyonlar hedeflerine ne kadar yakın olursa, yöneticilerin o kadar başarılı olduğu söylenir”²³.

Yönetimin ilke ve kuramları olmasına rağmen her durumda uygulanabilecek genel bir förmüle sahip değildir. Bunun sebebi de yönetimin konusu insan olduğu için, gerek insan davranışları arasındaki, gerekse insanların zaman içinde farklı durumlardaki davranışları ve benzer olaylara tepkilerinin farklılığıdır. Bundan dolayı ilkeleri uyarlama gereği ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Yönetimin Önemi

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her yerde ve her zaman, yönetim sürecinin olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek doğru olacaktır. Ancak, yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolla gelişmesi çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet vb.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) işlerinde oluşmuş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir¹¹⁰.

Yönetimin bilimselleştiği ve yöneticiliğin profesyonelleştiği bir çağ olan 20. yüzyıl bir yönetim çağıdır. Bu çağda hükümetlerin, kamu kuruluşlarının, yerel kuruluşların, iktisadî ve ticarî işletmelerin, sosyal hizmetlerin, vakıf ve derneklerin ve hatta spor klüplerinin yönetimi de aynı ölçüde önemlidir⁸. Çünkü yönetim, çağımızda evrensel bir süreçtir.

Örgütler kendi başlarına etkili ve verimli bir şekilde işleyemezler; bunu gerçekleştirebilmeleri için bir yönetim gereklidir. Başarılmak istenen şey sadece imkanlara, araçlara, personele ve bu iş için ayrılan zamana bağlı değildir, bunun dışında yönetici faktörü de çok önemlidir. “Gerçekten de yeterli imkanlara sahip olan pek çok örgütün, yönetimlerindeki basiretsizlikten dolayı başarısız olduğu görülmekte, buna karşın yetersiz imkanlarına rağmen yöneticilerinin becerilerinden dolayı da başarılı olan birçok örgüt bulunmaktadır”³⁸.

Yöneticinin başarılı olması için, birincisi, ulaşacağı bir amacının olması, ikincisi ise, bu amaca ulaşmak üzere ekibiyle bütünleşmiş olmasıdır. Çünkü örgütler büyüdükçe problemler çoğalmakta ve bütünleşme çabaları güçleşmektedir. Bu nedenle, yönetici, yönlendirmeli, rehberlik etmeli, koordine sağlamalı ve değişik bireysel faktörleri kontrol altında tutabilmelidir³⁸.

Bunu kısaca özetleyecek olursak; günümüzde örgütler, herşeyden önce insanlardan meydana gelen sosyal olgulardır. Bu örgütlerin başında bulunan yöneticiler de, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu insanları (personeli), hedefe ulaşmak için, âhenkli bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli

olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir⁹. Çünkü, örgütlerin ve yönetimin temelini insan oluşturur ve insanı verimli yönetmek esastır.

Sonuçta, Peter Drucker'in dediği gibi²³;

“Etkili Yönetim hızla gelişmiş ülkelerin ana kaynağı ve gelişmekte olanların da en çok ihtiyaç duydukları kaynak olmaktadır. Kısacası ülkelerin umutsuzca iyi yöneticilere ihtiyaçları vardır”.

2.3. Yönetim Düşüncesinin Gelişmesi

2.3.1. Yönetim Teorileri Öncesi Gelişme

Çağdaş yönetsel kavramları anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bugünün yönetsel uygulamalarının birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanır. Yönetsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir. İnsanlar bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. Amaçlar ne olursa olsun birlikte hareket etmek, grup çabalarına yönelmek gereklidir. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup çabaları ise etkili bir işbirliğini ve eşgüdümü gerektirir. Bu anlamda bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar eskilere uzanır²².

Yönetim uygulama ve düşüncelerini M.Ö. ki dönemlere kadar indirmek ve günümüzdeki yönetim kavramı, ilke ve tekniklerine benzer bazı görüş ve düşüncelerine

rastlamak mümkündür. Hatta yönetim düşünce ve uygulamaların Sümer, Babil, Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma gibi medeniyetlerde oldukça ileri bir düzeye ulaştığı dikkat çekmektedir.

Eski Yunan uygarlığı yönetim konusunda bilimsellik ve evrenselliği başlatmıştır. Katkısı olanlar da Sokrat ve Aristo olmaktadır. Eski Roma'da da bir çok temel ilkenin etkin bir biçimde kullanıldığı bilinmektedir (Yetki devri gibi). Çin'de de işbölümü şeklinde belirginleşmekte ve ayakkabı üretiminde böyle bir işbölümü söz konusu olduğu kaynaklardan anlaşılmaktadır.

Döneme ilişkin örnekleri çoğaltmak mümkün olsa da, bu kadarla yetinilmesi dahi insanlık tarihinin bu dönemleinde bile yönetim anlayışının bulunduğunu ortaya koymağa yeterli olmaktadır⁴⁴.

Yönetimin hem planlanmış bir faaliyet, hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcını saptayacak tek bir tarih söyleme olanağı yoktur. Çeşitli yazarlar, yönetime ilk bilimsel yaklaşım için değişik olaylar ve değişik tarihler ileri sürmektedir.

Özetle bunlar⁶⁸;

1. Kameralizm Akımı: Avrupa'da özellikle Almanya ve Avusturya'da 17-18. yüzyıllarda, bazı üniversite profesörlerinin Kameralizm denen bir akımı oluşturarak, üniversitelerde geleceğin yöneticilerine muhasebe, ekonomi, devlet maliyesi ve kamu hukuku gibi konularda dersler okutmalarını yönetime ilk bilimsel yaklaşım olarak düşünenler vardır. Kameralistler kamu yönetimini kamu hukukunun bir parçası olarak görmüşlerdir.

Yönetimi, yasal bir çerçeve içinde sınırlı bir hareket olanağına sahip gören bu akım, sonraları yönetimin bir bilim olarak doğuşunu sağlayan Amerikalı bilim adamlarını etkilemiştir.

2. Federalist Bildiriler: Amerika'da federalist bir siyasal sistem oluşturan ve 1789 yılında yürürlüğe giren Amerikan Anayasası savunmak

amacıyla bu anayasanın yaratıcıları sayılan Alexander Hamilton, James Madison ve John Jay 1787-1788 yıllarında 85 bildiri yayınlayarak anayasanın getirdiği sistemi açıklamışlar, yönetimin çalışma alanlarını saptamışlardır. Çeşitli yönetim sorunlarının, başka ülke yönetimlerinden de örnekler verilerek tartışıldığı bu dökümanların yayınlanması, bazı yazarlar tarafından yönetimin bilim olarak başlangıcı sayılmaktadır.

3. Woodrow Wilson'un Makalesi: Sonradan A.B.D. başkanlığı da yapan Woodrow Wilson, genç bir bilim adamı iken, 1887 yılında ünlü bir dergide "Yönetim Bilimi" başlıklı bir makale yayınlamıştır. Yönetimden bilim olarak söz eden bu makale, genellikle, yönetim biliminin başlangıcı sayılmaktadır.

Wilson'un makalesi, örgütsel düzenlemeye dokunmamıştır. Fakat bu makale, yönetim bilimi için gerekli akademik örgütlenme ile ilgili olarak beliren hemen hemen her sorunun çekirdeğini taşır. Öte yandan; Wilson'un yönetime bilim olarak bakması, çeşitli alanlardaki düşünürleri etkilemiş ve yönetimle ilgilenmelerine neden olmuştur. Böylece; yönetim alanında günümüze dek farklı görüşler, okullar, yaklaşımlar oluşmuştur.

4. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetimi: Yönetimde verimlilik üzerinde duran ve verimi arttırmaya yönelik ilkeler ve yöntemler geliştirme çabasında olan Taylor'un 1895-1913 yılları arasındaki çalışmalarını, özellikle işletme yönetimine ağırlık veren yazarlar yönetim bilimine başlangıç saymaktadırlar. Taylor'un yönetim bilimine katkıları genellikle, bilimsel yönetim diye anılmaktadır.

5. New York Kenti Belediye Araştırmaları: New York Belediyesi Araştırma Bürosu, hizmetlerin dağıtımında kayırmaların, gecikmelerin, kırtasiyeciliğin ve eskimiş yasaların egemen olduğu bir dönemde, yönetsel reform hareketine dönüşen araştırma akımını başlatmıştır. 1906 yılında başlayan ve yönetsel yetersizlikleri saptayıp, çözüm yolları önermeye yönelik bu araştırma akımı, çok geçmeden, pek çok kentte belediyelere bağlı araştırma bürolarının kurulmasına neden olmuştur. Bu araştırma büroları, 1906-1915 yılları arasında, yüzlerce araştırmayı yürüterek yönetim açısından son derece önemli dökümanların ortaya çıkmasını sağladılar.

Belediye araştırmalarının temel amacı; özellikle sağlık, eğitim ve toplumsal güvence alanlarında maksimum etkinlikte hizmet dağıtmanın yöntemlerini bulmak, bu yöntemlerin gerektireceği örgütsel ve yönetsel düzenlemelerin yapılması için sağlıklı çözüm yolları sunmaktır.

Bazı yazarlara göre; belediye araştırmaları yönetim biliminin doğuşunu sağlayan önemli bir olaydır.

6. İlk Kamu Yönetimi Ders Kitabının Yayınlanması: Bazı yazarlar, yönetim biliminin başlangıç tarihi olarak, Profesör Leonard D. White'in bu

alanda ilk ders kitabı olan Kamu Yönetimi Bilimine Giriş kitabının yayınlandığı 1926 yılını kabul ederler. Özetlemek gerekirse; yeni bir alan olmasına karşın, yönetim biliminin başlangıcı için kesin bir olay ve kesin bir tarih belirtmek güçtür.

Yönetim hakkında bugün bilinen gerçekler, yönetime katkıda bulunanların çabaları ve ortaya koydukları kavramlarla gelişmiş, çoğalmıştır. Bu kavramlar üzerinde yöneticilerin büyük payları olduğu halde, günümüze ulaşmadan yitirilip gitmeleri yönetim fikirleri adına büyük kayıptır. Bunun tersi de geçerlidir. Düşünürler ve araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen ve yazıya dökülen pek çok kullanışlı ve etkili yönetim tekniği vardır. Bazı durumlarda yönetim hakkındaki eski fikirler yanlış tercüme edilmiş ve kısmen inandırıcılığını kaybetmiş olsalar da yerlerine yeni fikirlerini ve buluşlarını bırakmışlardır. Ancak eskiden yönetim hakkındaki fikirler ortaya koymuş olan düşünürlerin katkıları, yönetim teorilerinin gelişimi adına yadırganamaz bir gerçektir⁸⁸.

Bu çalışmada yönetim bilimini sırasıyla Klasik Yönetim (Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı), Neo-Klasik Teorisi ve Modern Yönetim Teorisi (Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı) şeklinde inceleyeceğiz.

2.3.2. Klasik Yönetim Düşüncesi (Teorisi)

Klasik yönetim düşüncesi adı altında⁶⁹; (ki bu düşünce verimliliğinin ve etkinliğin odak noktası olarak alınmıştır) esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

(Scientific Management); öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır.

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikinci de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri, Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Bürokrasi Yaklaşımı da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almışlardır⁹². Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere (prensiplere) uyulması gerektiğini araştırmıştır.

Klasik teorinin bu üç temel yaklaşımını ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir⁷³:

a. Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğru ve şekilde davranacağı -davranması gerektiği- varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

b. Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine -insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik- ana hareket noktalarıdır. İnsan sadece söyleneni yapan pasif bir unsurdur.

c. Klasik teori, esas itibariyle kapalı-sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar orgnazasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri üniversal kabul etmiştir.

-Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach):

1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır.

Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) öncülüğünü yaptığı bu yaklaşıma, öncünün adından dolayı 'Taylorizm' de denilmektedir. Taylor, işçi olarak girdiği endüstri sektöründe ustabaşılığa ve mühendis olduktan sonra da başmühendisliğe kadar yükselmiş bir kişidir. Çalıştığı işyerlerinde bilimselliğe önem veren Taylor, yapılmakta olan işleri bilimsel olarak inceleyerek işlerin yapılış yöntemleri ile o işin yapılması için gereksinilen süreleri belirlemiştir. Bunun için de her işin en iyi şekilde yapılış biçimi ortaya konulurken, gereksiz işlem ve hareketler ayıklanmış, gereksinilen araç ve gereçler saptanmış, parça başı ücret ödenmesi yolu benimsenmiştir. Ücret ödemelerinde verimliliğin esas alınması ve belirli bir süre içerisinde çok üretim yapan işçinin az üreten işçiye göre daha fazla ücret alabilmesine olanak verilmesiyle de çok çalışan ödüllendirilmiş olmaktadır. Başmühendis olarak çalıştığı Bethlehem Steel Company de bu düşüncelerini uygulayan Taylor, verimliliğin çok arttığını görmüş ve bu

düşüncelerini “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adını verdiği bir kitapta toplayarak 1911 yılında yayınlamıştır⁴⁴.

Taylor, çalışma yaşamı süresince yaptığı gözlemlerini şu noktalara dayandırmıştır¹¹.

1. İşyerlerinde verimsiz bir çalışma düzeni bulunmaktadır. İsrاف ve kayıpların fazlalığı ulusal ekonomiyi de olumsuz yönde etkilemektedir.
2. Çalışmalar arasında az çalışma ya da tembelik eğilimi fazla yaygındır.
3. İş yöntemleri standartlaştırılmamış olduğu için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapmaktadırlar.
4. İşçilerin işe alınmalarında ve işdağılımı yapılmasında uygunluk, yetenek ve kapasitelerine dikkat edilmemektedir.
5. Yönetime ait olması gereken bazı sorumluluklar da işçiler tarafından yüklenilmektedir.

Bu gözlemlere dayandırılan çalışmalar sonucunda yönetim organına aşağıdaki şu yeni görevleri önermiştir^{22,32,53,68}; Bunlar Taylor’un felsefesinin 4 ilkesi olarak da adlandırılır.

1. Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
2. Personeli işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
3. Personele bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama,

4. Yönetim ile personelin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Bunun üzerinde durmasının sebebi ise; klasik yönetim teorisi insanla ilgilenmemiş, örgüt kişilik dışı bir makina, insanlar ise onu oluşturan çarklar olarak görülmüş olmasındandır. Dolayısıyla da insanlar arasındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkisi ihmal edilmiş ve astların karara katılması üzerinde durulmamıştır⁸⁰.

Genel olarak Frederick Taylor ana ilkelerini şu şekilde özetlemiştir⁷⁵:

-Gelişigüzel çalışma değil, bilim, -başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon, - kişisellik değil, yardımlaşma, -düşük verim değil, maksimum output ve -herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bu yaklaşımın temel noktası, israf ve yetersizliklere engel olacak yöntemleri bulmak ve böylece verimi arttırmaktır. Taylorizm açısından yönetimin görevi 5 M formülündeki insan, para, malzeme, makine ve yönetimi (man, money, material, machine, method) en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini arttırmaktır⁶⁸. Personel nasıl çalışması gerektiğini öğrenmelidir. Böylece; kazancının işe bağlı olduğuna karar verecek, zamanını ve performansını en verimli biçimde kullanacaktır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı ayrıntılı organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerinde, fabrika (işyeri) düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konulara yönelik prensipler ortaya koymuştur. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde

edilen üretim artışları bu yaklaşımı kısa sürede yaygın hale getirmiştir²⁹. Bu yaklaşımın ilkeleri bugün için de geçerliliğini korumaktadır. Sadece daha sonraki yaklaşımlar bu ilkelerin nerelerde nasıl uygulanabileceğini daha ayrıntılı olarak incelemiştir.

-Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımı (Administrative Process Theory)dir.

Henri Fayol (1841-1925) Fransa'da doğmuş ve burada eğitim görmüştür. Çalışma hayatı dört evreden oluşur. 1860'dan 1872'ye dek maden mühendisliğinin teknik sorunları üzerinde çalışmış, 1872'den 1888'e kadar maden ocakları direktörlüğü yapmış ve bölgenin coğrafik sorunlarıyla ilgilenmeye başlamıştır. 1888'den 1918'e dek şirketin yönetim direktörlüğünü üstlenmiş ve etkili bir üst düzey yönetici olduğunu kanıtlamıştır. Bu dönemin sonlarına doğru ilk çalışması olan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabı Fransa'da basılmıştır. 1918'den ölümüne dek geçen sürede yönetimi üst düzey bir yöneticinin algılayışıyla gören yönetim kuramını popülerleştirmeye çalışmıştır³³. Fayol'un bu akımı kısa zamanda yaygınlaşmış, Fransa'ya tek tip örgüt ve yönetim modeli kazandırmış, üniversite ve yüksek okullarda ders olarak okutulmaya başlanmıştır.

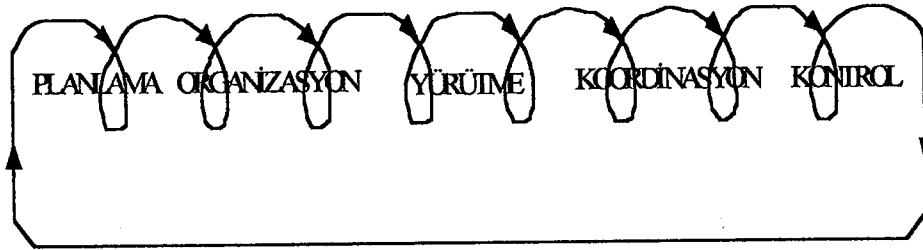
Maden müdendisi ve jeolist olarak ulusal bir üne sahip olan Henri Fayol, yönetim korumacısı ve devlet adamı olarak da klasiklerin en önemlilerinden biri durumuna gelmiş ve yönetim biliminde Taylor kadar iz bırakmıştır⁶⁸. Fayol; bir bakıma, Taylorizmin tamamlayıcısı olmuştur. İki de örgütsel başarıda her düzeydeki

yöneticilerin anahtar olduğunu kabul ediyor ve yönetsel sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşıyorlardı. Ne var ki Taylor öncelikle yönetimin alt düzeyleriyle ilgilenmiş, Fayol ise, yönetim ilkelerini geliştirmeye hiyerarşinin üstünden başlamıştı³².

Fayol'e göre bir organizasyondaki faaliyetleri başlıca altı grupta toplanabilir¹⁰⁸:

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- Ticari faaliyetler (alım, satım vs.)
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)
- Muhasebe faaliyetleri (kayıt ve istatistiklerin hazırlanıp-tutulması)
- Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleri.

Henri Fayol başarılı bir yönetim için yukarıda sayılan bütün faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmuş ve aksine bir durumun başarısızlık nedeni olacağını belirtmiştir. Bu durumu şematik olarak aşağıdaki biçimde göstermek de olanaklıdır⁷³:



Şekil 2: Bir Süreç Olarak Yönetim Şeması

Başka bir deyişle, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm sağlama ve denetleme süreçleri yöneticinin başlıca görevleridir. Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde, bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır⁶⁸.

Fayol'un yönetim konusuna ikinci büyük katkısı da yönetime ilişkin ortaya koyduğu ondört ilke olmaktadır. Bu ilkeler^{15,53,88}:

1. İşbölümü. Belli bir işte uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde işbölümüne gidilmesidir.

2. Yetki. Fayol yetkisi "emir verme hakkı, itaat ettirme gücü" olarak görmektedir. Yetkisin de mevki ve makandan yani belli bir statüden kaynaklanana Biçimsel Yetki, kişinin zeka, bilgi, deneyim, uzmanlık vb. gibi niteliklerinden kaynaklanana da kişisel (şahsi) yetki adını vermektedir.

3. Disiplin. Ortaya konulan kurallara ve yöntemlere uyum demektir.

4. Komuta birliği. Her astın sadece bir üstten emir almasıdır.

5. Yönetim birliği. Aynı amaca yönelik etkinliklerin bir plan ve progama göre bir yönetici tarafından yürütülmesidir.

6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü.

7. Adil ücret.

8. Merkeziyetçilik. Astlara işlerini yapabilmelerine yeterek kadar yetki verip daha fazlasının ve son yetkinin yöneticilerde toplanmasını ifade etmektedir.

9. Emir-Komuta zinciri. En üst ve en alt basamaklar arasında uzanan ve bilgi akışını sağlayan bir kanaldır.

10. Düzen. Her şeyin belirlenmiş bir yeri olması ve arandığında orada bulunmasıdır. Düzen de maddi (hammadde) ve sosyal (insan kaynakları) düzen diye ikiye ayrılmaktadır.

11. Eşitlik. İşgörene eşit ve adaletli davranılması demektir.

12. İşgüvenliği sağlama. İşgörenlerin yenilenme oranının yüksek olmasının bir örgüt için zararlı olduğunu göstermektedir.

13. İnsiyatif. İşgörenlerin plan yapma ve uygulama yeteneklerinin geliştirilmesi için gerektiğinde onlara yetki ve iş yapma olanağını tanımaktır.

14. Birlik duygusu: Kuruluşun amacı doğrultusunda birleştirilmesidir. Bu ise emir-komuta birliği ve yazılı haberleşme yerine yüzyüze haberleşme ile sağlanabilmektedir.

- Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir.

Hukuk, siyasal ekonomi, toplum ve karşılaştırmalı din alanlarında başarılı yazılar yazmış olan Alman bilim adamı Max Weber'in (1864-1920) yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrosi modelidir. Kitleler arasında yavaşlığın, kırtasiyeciliğin, gereksiz formalitelerin simgesi sayılan bürokrosi kavramı, Weber tarafından çeşitli bölümleri olan, her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütleri ve yönetimleri belirlemek için kullanılmıştır. Eski Çin, Mısır ve Mezopotamya dönemlerinden beri var olan bürokrosi para ekonomisinin karmaşık hukuk düzeninin doğması, kentleşme, uzmanlaşma, eğitimin yaygınlaşması, bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda modern toplumun ayrılmaz parçası haline gelmiştir⁶⁸.

Taylor ve Fayol'un çalışmalarına konu olan örgütler gibi, Weber'in ideal bürokrosisi de rasyonel'dir. Amacı verimli yönetmek ve etkili hizmet vermektir⁸¹. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrosisini oluşturan başlıca niteliklerdir^{53,88}.

Bürokrosi yaklaşımı günümüz konuşma dilinde yerleştiği biçimiyle işlerin zorlaştırılması, yokuşa sürülmesi, bugün git-yarın gel anlamının aksine bir organizasyonun yapısını ifade etmektedir. Sosyal açıdan bürokrosi yapıların neden

gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmaları gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizmanın yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir⁷³:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademedeki bir üst kademe tarafından kontrol,
- İlke ve yöntemler; her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilmesi,
- Gayrişahsi (impersonal) ilişkiler; Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak; herhangi bir kırgınlık veya aşırı istek (passion) göstermeden, duygusal bir bağ geliştirmeden, davranış,
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi;
- Yasal yetkinin (legitimate authority) uygulanması; organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağımlılık.

Klasik yönetim teorisi, neo-klasik ve modern yönetim teorisi sistemlerinin ortaya çıkmasına rağmen, yönetim uygulamalarındaki hakimiyetini devam ettirmektedir. Bunun nedenlerini, T.E. Stephenson beş noktada toplamaktadır: (a) Teorik yönden basit olması ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılması, (b) belirsizliği azaltan varsayımlara dayanması, (c) yöneticilerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olması, (d) yöneticilerin güçlükle karşılaştıkları duygusal faktörleri göz önüne

almaması, (e) büyük ölçüde, bizzat yöneticilerin katkılarıyla geliştirilmiş bulunmasıdır⁹⁶.

2.3.3. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi

1930'lara kadar, klasik yöntemi ve organizasyon teorisi organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süre gelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisi ile diğer bir taraftan işletmelerde değişik yönetim sorunlarının artması neticesinde klasik teorinin noksan tarafları hissedilmeye başlanmıştı.

Bu arada çok önemli bir olay, 1927 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Harvard Üniversitesi İşletme Okulu'dan bir grup toplumbilimci, Western Elektrik firmasının Hawthorne tesislerinde yaptıkları araştırmalarının sonuçlarının açıklamaları organizasyonları incelemede yepyeni bir akımın başlamasına yol açmıştır. Bu araştırmanın amacı; "klasik ilkelerin uygulanışında maksimum verimin sağlanabileceği fiziksel ortamı saptamaktı. Acaba ısı, ışık, rutubet, renk gibi fiziksel değişkenler personelin verimi üzerindeki etkisi nedir?, nasıl bir fiziksel ortamda personel en verimli çalışabilir? gibi sorulara yanıt aranıyordu"⁶⁸. Neo-Klasik Organizasyon Teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin önemsemediği, insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır. Neo-klasik yönetim teorisi konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

Davranışsal teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chis Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur⁹⁰.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesini sağlayan Hawthorne araştırmaları çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Hawthorne çalışmaları, hiç hesaba katılmayan bir takım gerçekleri ortaya çıkardı. Klasik görüşleri temelinden sarsan bu ilginç sonuçlar şöyle özetlenebilir^{8,45}:

1. Organizasyonda yöneticilerin planlama, denetim ve istekleri dışında, personelin arasındaki informal ilişkilerin ortaya çıkardığı bazı doğal süreçler vardır.

2. İnsanı çalışmaya motive etmede maddi ödüller değil manevi ödüller daha önemli bir rol oynar.

3. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma işte monotonluk meydana getirir ve verimin düşmesine neden olur.

4. Yöneticilerin organizasyonunun informal yapısının farkında olması, personeli daha etkili olarak yönetmek, denetlemek, işleri koordine etmek ve verimliliği artırmak imkanını sağlar.

5. İnsanlar daima bir grubun üyesi olarak yaşamak zorundadır. Bu nedenle, yönetici personeline emir vermek yerine, grup tarafından tesbit edilen kriterler çerçevesinde kalmayı tercih ederse organizasyonunun amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır.

6. Personel içinde yaşadığı toplumun bir parçasıdır ve bir insan olarak pek çok ihtiyacı bulunmaktadır Bir organizasyonun üyeleri de ancak toplumsal ve psikolojik ihtiyaçları karşılandığı ölçüde verimli olur.

Özet olarak ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi ağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşerî havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur⁴⁰. Bu araştırmada; “organizasyonunun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur”^{30,51}.

Organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan bu ilgi, sonucu, bu unsurun (yöneticiler de dahil olmak üzere) nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları vb. gibi konularla çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır⁷³.

Bu modellerden birisi de X ve Y teorileri modelidir.

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve onun 1957 yılında yayınladığı İşletmenin Beşerî Yönü (The Human Side of Enterprise) adlı eserinde yer alan teorilerde genel olarak yöneticilerin davranışları ile onların astlarını yönetim biçimleri konu edilmektedir. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek

özelliklere, diğerk bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir⁴⁴.

X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin personelleri hakkındaki görüşleri şöyledir³⁰:

- İnsan çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiği ölçüde bundan kaçmak ister, - İnsan sorumluluktan kaçır, işe karşı isteksizdir ve kendi güvenliği herşeyin üstünde tutar, - İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir.

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir³⁰:

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır, - İnsan tembel bir varlık değildir. Uygun koşulların yaratılması ile çalışması zevk haline getirilebilir. Bazı insanları o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur -İnsan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir, - İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır.

Etkin bir yönetim X teorisi ile değil Y teorisi ile mümkündür.

Sonuç olarak; Neo-klasik yönetim teorisinde, insan faktörünün örgütün işleyişi üzerinde etkisi inceleme ve araştırmalarla belirlenmiştir. En önemli katkılarından biri, davranış bilim adamlarının yönetim ve örgüt sorunlarıyla ilgili araştırmalar yapmalarını sağlamış olmasıdır. Davranış bilimleri alanında yapılan yönetimle ilgili inceleme ve araştırmaların, yönetim düşüncesinin gelişmesinde büyük bir rolü olmuştur. Ayrıca, bu araştırmalar, yönetim ve örgütlerle ilgili bilgi topluluğunun bilimsel niteliğinin artmasını da sağlamıştır. Neo-klasiklerin yönetim düşüncesine önemli katkılarından biri de, biçimsel olmayan örgütü temsil etmesi, böylece klasik yönetim düşüncesinin, büyük bir boşluğunu doldurmasıdır. Klasiklerin, tek yönlü etkenlik ve verimlilik amacına, neo-klasikler çalışan kişilerin tatmini, gelişmelerinin sağlanması ve karara katılma gibi beşeri amaçlar eklemiştir¹¹. Fakat buradaki kararlara katılma; yöneticinin babaca davranışı ve astlarına danışsa bile kararları kendisinin vermesi ile sınırlıdır⁵.

2.3.4. Modern Yönetim Düşüncesi

Klasik ve Davranışsal (Neo-Klasik) yaklaşımların eksikliklerini gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modern yönetim yaklaşımları iki başlık altında toplanabilir: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı.

“Sistem Yaklaşımı” biyolog von Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır. Sistem Teorisinin amacı, olaylarla çevresel şartlar arasındaki ilişkileri gözönüne alarak, olayları çevre ve doğanın çok yönlü ilişkisi içinde açıklama çabası; bir bütünü oluşturan parçaların tek başlarına incelenmesinin bu

parçalarla ilgili olayları açıklamaya yetmeyeceği görüşünden hareketle, bütünün parçalarının davranışı, parçaların bütün içinde birbirleriyle ve bütünün kendisiyle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle açıklanabileceğinin belirtilmesi ve bütün insan davranışlarını açıklamaya yönelik bir genel kuram geliştirme arzusu olarak özetlenebilir⁹¹.

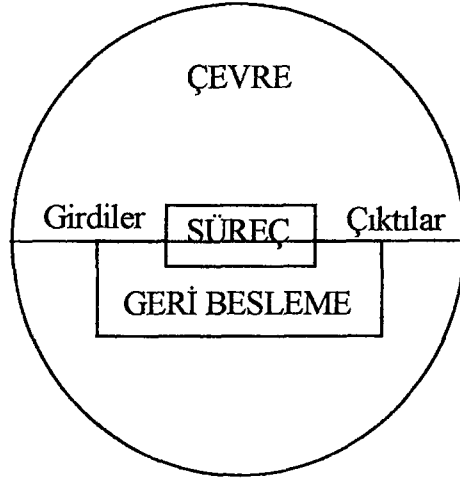
Yönetimde sistem yaklaşımına duyulan gereksinimi de iki başlık altında toplamak mümkündür¹²³:

1. Örgüt yapılarının giderek karmaşık hale gelmesi. Bu karmaşıklığa ise teknolojik gelişmeler, örgüt ile çevre arasında yoğunluk kazanan ilişkiler, ürün çeşitliliği ve ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması neden olarak gösterilmektedir.

2. Yönetim alanındaki gelişmeler. Bu gelişmeleri de bilgi geri besleme (feedback) teorisi, geliştirilmiş karar verme süreci (kararların programlanması), yöneylem araştırması teknikleri, elektronik bilgi işlem makineleri diye sıralamak olanaklıdır.

İki çeşit sistem olduğu kabul edilmektedir. Bunlar, açık sistemler ve kapalı sistemlerdir. Kapalı bir sistem, kendi kendine yeten ve çevresinden ayrılmış bir yapısal özellik gösterir. Fakat kapalı sistemlerin sadece teoride söz konusu olabileceği, uygulamada bütün gerçek sistemlerin kendi çevreleri ile etkileşimde buldukları öne sürülmektedir⁶¹.

Aşağıda açık bir sistem modelinin işleyişi görülmektedir⁶²:



Şekil 3: Basit bir Açık Sistem Modeli

Açık sistemler dışarıdan veya başka sistemlerden girdi olarak aldıkları enerji, bilgi, madde ve malzemeyi, işler ve çeşitli şekillerde mal ve hizmet şeklini dönüştürerek, çıktı olarak tekrar çevresine veya başka sistemlere verirler. Başka bir ifadeyle, açık sistemler dışarıdan aldıkları girdileri, amaçları doğrultusunda, çevreye verirler. Amaçlanan çıktının niteliği ile elde edilen çıktının niteliği geri besleme (Geri Bildirim - Feedback) yoluyla değerlendirilir¹⁰⁹. Öngörülen çıktılarla, elde edilen çıktılar arasında bir farklılık söz konusu ise, bu farklılık girdilerde değişiklikler yapılarak giderilir. Böylece dinamik denge sağlanmış olur. Sistemler genellikle de dinamik denge durumunda faaliyetlerini sürdürmek isterler⁵³.

Bir sistemi oluşturan çeşitli öğeler ve özellikler vardır. Bunlar girdi-süreç, çıktı, geri bildirim, yukarıda da bahsedilen açık-kapalı sistemler, çevre, dinamik denge, entropi gibi öğe ve özelliklerdir. İşletmeler de bir sistem olarak ele alınabilir. Böyle bir

yaklaşım, yöneticiye, yeni ufuklar açar ve sorunları daha iyi tanıma imkanı verir. İşletmeler birer açık sistemdir. Çevrelerine sürekli olarak uyarlar. Başarılı bir işletme yönetimi için, işletme sistemini oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkilerin tam olarak belirlenmesi ve sürekli izlenmesi gerekir. Çünkü bir alt sistemin etkin çalışmaması, diğer alt sistemleri ve dolayısıyla işletmenin tamamını olumsuz yönde etkileyecektir³⁸.

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla organizasyonlar, çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapmak durumundadırlar. İkinci yenilik, sistemin parçaları (alt-sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır¹³.

Üçüncü yenilik, sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sıhhatli bir genelleştirme yapmak imkânı doğmuş bulunmaktadır⁷³.

Son yenilik ise, diğer iki düşüncede tam olarak gerçekleşmeyen, örgüt açısından, karara katılmanın sağlanması, alt grupların gücünü örgütün normlarını destekleyecek biçimde harekete geçirmenin bir yolu olarak görülmesidir⁷⁷.

Yönetim ve Organizasyon konuları ile ilgili bir diğer modern yaklaşım Durumsallık Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Bu yaklaşım, her zaman, her yerde ve her işletmede geçerli olacak bir organizasyon yapısının bulunmadığını ve organizasyona ilişkin hususların koşullara göre değişebildiğini ortaya koymaktadır. Durumsallık yaklaşımının, daha önce sözü edilen yaklaşım çeşitleri ile de ilişkisi

bulunmaktadır. Örneğin klasik yönetim yaklaşımının insanı ikinci plana iten ve “en iyi yönetim biçiminin” oluşturulması görüşü yerine bu yaklaşım “belli durumlarda en iyi yönetim tarzı”nı geçerli görmektedir. Yani “en iyi” koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir⁷³.

İnsan öğesinin ön plan çıkarıldığı ve demokratik yönetim biçiminin daima başarılı olacağını ileri süren davranışsal yönetim yaklaşımı biçimine karşın, durumsallık yaklaşımı, bu kez de ileri sürülen sayı “durum” açısından ele alarak hangi durumlarda demokratik ya da otokratik yönetim biçiminin en uygun olacağını araştırma yoluna gitmiştir⁴⁴. Bu yaklaşım, organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır ve büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmaktadır.

Yukarıda sözü edilen yönetim yaklaşımlarının, faaliyet alanı ne olursa olsun, bugün uygulanmakta olduğu bir gerçektir. Ancak henüz örgütlerin yönetiminde karşılaşılan sorunların tümünü çözmeye yönelik evrensel bir yönetim teorisinden de söz etmek mümkün değildir. Bununla birlikte bütün yönetim teorileri yöneticilerin karşılaşılabileceği sorunların çözümüne farklı farklı bakış açıları getirmekte ve pek çok faydalı bilgiler sunmaktadır. Bu teoriler, örgütlerde etkili bir çalışmanın varlığı için çözümlenmesi gereken problemlerin tanımlanmasına yardımcı olmuştur¹⁸. O halde,

yöneticiler, kendi durumuna en uygun olan yaklaşımı belirlemeli ve bunların getirdiği farklı fikirlerinden yararlanarak faaliyetlerini sürdürmelidir.

2.4. Yönetim Süreçleri

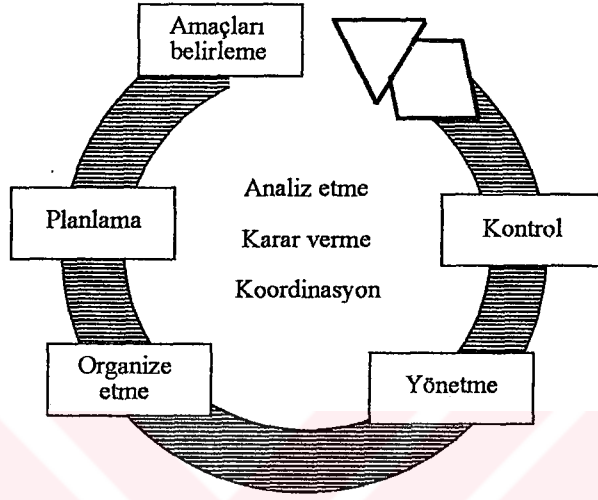
Yönetimin arzu edilir bir biçimde işlerlik kazanmasında, verimlilik ve etkililiğin sağlanıp geliştirilmesinde ve böylece başarıya ulaşılmasında en etkili rolü oynayan etkenlerin başında kuşkusuz yönetim süreçleri gelmektedir. En küçük örgütten en büyük ve geniş örgüte kadar başarılı bir çalışma ancak yönetim süreçlerine verilen değer ölçüsünde elde edilebilir.

Yönetim süreçlerinin ele alınışı ve sıralanışı örgüt ve yönetim bilimcilerince çeşitli biçimlerde yapılmıştır.

Yöneticilerin, örgütlerini yönetirken yapmak zorunda oldukları çeşitli işlevler vardır. Frederick Taylor; yöneticinin ana görevinin emrindeki insan, para, malzeme ve makineyi en uygun yöntemleri kullanarak, örgütü en etkili ve verimli bir biçimde amacına ulaşmak olduğunu vurgulamıştı. Daha sonraları Henri Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak formüle etmiştir¹⁹. Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise, 1930'lu yıllarda, bu formülü geliştirerek, yöneticinin işlevlerini ünlü POSDCORD ile ifade ederek, özlük işleri (işgörünen seçimi, işe yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve emekliliği vb.), yöneltme ve bütçe yapmayı da eklemişlerdir¹¹⁸.

Daha önce belirtildiği gibi; Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı-çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır. Gerçekten de; karar vermeden hizmet-içi eğitime kadar tüm yönetim süreçleri; bir bakıma, örgüt içindeki ve dışındaki insanların davranışlarını şu ya da bu şekilde etkilemektedir⁶⁸.

Son yıllarda ise liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri kavramlarının üzerinde daha çok durulduğu ve vurgulandığı görülmektedir. Yönetim sürecinin düzenlenmesinde bu kavramların dikkate alınıp alınmayacağı sorusu ortaya çıkmaktadır. Russell T. Gregg, bu soru üzerinde durularak yönetim sürecinin yönetsel davranışın temel hedeflerine göre daha sağlıklı olarak tartışılabileceğine inandığını belirtmektedir. Gregg'e göre liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri tartışmasız bir biçimde yönetim süreçlerinin önemli yanlarını oluşturmaktadır. Bunlar planlama, eşgüdümleme, iletişim ve diğer tüm etkinlikleri karakterize etmektedir. Gregg, yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, yönetme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi grupta toplamıştır⁵². Benzer bir gruplama da şekil halinde aşağıda gösterilmiştir^{58,119}:



Şekil 4: Yönetim Sürecinin Dairesel Şeması

Kuşkusuz bu süreçler birbirini tamamlayan, iç içe geçmiş ve birbirine bağlı fonksiyonlardır. Belki bazı durumlarda yöneticiler bu fonksiyonların her biri için farklı zaman ayırabilir. Ancak hiç bir yönetsel fonksiyon diğerinden daha önemli değildir⁶¹.

Bu çalışmada Gregg'in yapmış olduğu gruplandırma esas alınarak, yönetim süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Karar Verme

Yönetim, genel olarak "işlerin yapılmasını sağlama" süreci olarak tanımlanır. Bu tanımla: daha önce yapılan, hangi işlerin öncelik kazandığı konusundaki seçimin göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa: neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından

yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetsel hiç bir iş yapılamaz. Çünkü; herşeyden önce yapılması gereken yüzlerce, binlerce işten hangilerinin öncelikle yapılması, hangisinden başlanması konusunda bir seçim, bir tercih yapmak zorunluluğu vardır⁶⁸.

İşte “karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiç bir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir. Bu nedenle; ünlü yönetim bilimci Simon’a göre, karar verme yönetimin kalbidir”⁹⁵.

“Karar verme; temel sorunla birlikte bir dizi alt-soruna çözüm getirmek ve bu işlemleri aralıklarla sürekli yinelemektir. Öyleyse, karar verme; karar vermek için karar vermek ve onun için de karar vermek.....’tir”³¹.

“Karar verme bir amaca ulaşabilmek için mevcut olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir”⁸⁶.

Karar verme söz konusu olduğu zaman, a) belirli bazı amaçları gerçekleştirmeye çalışan karar verici, b) Amaçlara ulaştıran bir kaç seçenek c) meydana gelmesi muhtemel çeşitli durumlar görülmektedir⁹⁹. Alınacak kararların etkili olmasında bilgilerin iyi yorumlanmasının önemli payı bulunmaktadır⁶⁵.

Kararları yönetsel kararlar olarak ele alacağımızdan, yönetsel kararları kişisel kararlardan ayıran bir takım özellikler vardır. Bunlar⁶⁸;

1. Yönetimsel kararlar kollektif kararlardır. Bir örgütte; kararlar tek bir kişi tarafından verilmiş olsa bile, bu kararlar değişik kanallardan gelen doğal ve biçimsel bilgilerin sonucunda alınacağından kollektif niteliktedir.

2. Yönetimsel kararların sonucu; örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve çapına göre toplumu etkiler.

3. Yönetimsel kararlar; başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden, kararı veren kişi ve organlara bir riski vardır.

4. Yönetimsel karar verme sürecinde; karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleksel nitelikleri, doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerin etkisi olacağından; insan davranışlarının ussal (rasyonel) ve duygusal (irrasyonel) yanları bulunduğundan, kararın değer ve olgu öğeleri vardır.

Şimdi bu kavramları kısaca gözden geçirmek yararlı olacaktır.

1.Değer: Örgütte amaçlarla ilgili kararlar daha çok değer ağırlıklıdır, çünkü amaçla genel örgüt politikası ile ilgili kararlar örgütün üst düzeylerinde üst yönetim organları tarafından alınır. Bu tür kararlar politika belirleyen, yani örgütün alt basamaklarında görev yapan organlara işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin yön gösterici genel ilke kararlardır. Kısaca söylemek gerekirse üst kademe kararları politik kararlardır²⁰.

2.Olgu: Üst yönetim organları tarafından belirlenmiş bulunan örgüt amaçlarının, örgüt politikalarının uygulanması ile ilişkili olarak alınan kararlar teknik kararlardır, bu

olgudur. Bu tür kararlar örgüt amaçlarının, politikalarının işe dönüştürmekte görevli alt kademeler tarafından yapılır²⁰.

Huber'e göre⁶³; Yönetimsel karar vermenin geliştirilmesine yönelik ilginin niçin fazla olduğu sorusuna en az üç cevap vardır; İlk olarak, bir yöneticinin kararlarının kalitesi ve kabul edilebilirliği yöneticinin mesleki kariyerinde ve kişisel tatmininde önemli etkilere sahiptir. Kariyerler üzerinde etkinin yetkililerce fark edilmesi oldukça yaygındır İkinci neden de şudur; yöneticiler, kara verme yeteneklerini geliştirmek isterler, çünkü kararlarının kalitesi ve kabul edilebilirliği adlarına karar aldıkları organizasyonun performansını etkiler. Kuşkusuz, bir yöneticinin kararları organizasyonun, kendi yönettiği birimin, iş arkadaşlarının başarı hedefi üzerinde etkilidir. Bu nedenlerde dolayı da çoğu yönetici kara verme yeteneklerini geliştirme konusunda kendilerinin sorumlu hisseder. Yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek istemelerinin üçüncü nedeni de şudur; bir yönetici zamanın çoğunu karar vermede ya da verilen kararları uygulamada harcar. Yöneticilerin karar vermek ya da kararlara rehberlik etmek için harcadıkları zaman ve emeğin miktarını azaltmak, karar verme yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir nedendir.

Daha önce belirtildiği gibi, karar verme örgütsel bir olaydır. Kişisel değildir. Bu nedenle örgütlerdeki kararların etkinliği de sadece bir kişinin örneğin yöneticinin kararlarının nitelikli oluşunun bir sonucu değildir⁵⁵. Örgütün etkinliği de alınan kararların uygulamadaki etkinliği ile ölçülür.

Yönetimsel kararların ortak özellikleri şunlardır³¹:

- **Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir:** Gerek kişinin ve gerekse yöneticinin verdiği kararların tümü gelecek ile ilgilidir. Tüm çabaların ve uğraşların temelinde gelecek vardır. Gelecek için kaygılar vardır. Çünkü gelecek, belirsizlik ortamıdır. Kaygıların giderilmesi, yani belirsizliğin kaldırılması ancak, geleğın koşullarının bugünden etkin kararların verilmesini olanaklı kılacak biçimde öngörülmesine bağlıdır.

- **Karar verme işlemi zaman ve maliyeti gerektirir:** Etken kararların verilmesi için, sorunun gözlemlenmesi, belirlenmesi, verilerin toplanması ve işlenmesi, belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma stratejilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile seçimi gibi aşamaların tamamlanması, bir yandan belli bir zamanı, öte yandan bir maliyeti gerektiren etkenlerdir.

- **Karar verme işlemi bir süreçtir:** Karar verme işlemi, başlangıçta bir tasarımdır. Bu tasarım süreci içinde, sorunun tasarımı ve sorunu çözümlenecek etken stratejinin seçimi aşamaları vardır. Bu aşamaların her biri de ayrıca bir süreçtir. Bu noktaya değın karar verme işlemi statiktir. bunu izleyen aşamalar ise, verilen kararın uygulamaya konulması ve kontrolüdür. Bu son iki aşama da birer süreçtir. Böylece, verilen kararın uygulanması ve kontrolünün yapılması ile karar vermenin dinamik yönlü aşamasına geçilmiş olur. Sonuç olarak, karar verme süreci; tasarım süreci, seçim süreci ve uygulama-sonuç kontrol süreçlerinden oluşan bir süreçler topluluğudur.

- **Karar verme sorumluluk yükleyen ve güç bir işlemdir:** Kararların verilmesinde rol oynayan kişi/kişiler, amaçların gerçekleşmesinden sorumludurlar. Bu nedenle, kararların verilmesinde ve uygulanmasında zorunlu olarak üstlenilen sorumluluk, çoğu kez karar vericilerin en çok kaçınmak istedikleri bir konu olmaktadır.

- **Karar verme işlemi rasyonelliğe dayanmalıdır:** Kararların verilmesinde dikkate alınması gereken konu, onların rasyonellik ilkesine bağlı olmasıdır.

Yönetimsel kararların, toplumsal niteliğini gösteren başlıca 3 özelliğı vardır.

Bunlar¹⁹;

1. Örgüt için alınan kararların çoğı bir tek kişiye maledilmeleri mümkün olmayan grup kararları ya da karma kararlardır. Bu kararların alınışında, örgüt içindeki çeşitli uzmanlar kendi dallarında bu uzmanlık bilgi ve becerileri ile katkıda bulunurlar.

2. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevkinin görev ve sorumlulukları onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir. Bazı durumlarda kararı bir tek birşey bile verse, yine de o birşey, örgütte bulunduğu toplumsal rol ve toplumlar bir amaç çerçevesinde karar vermektedir.

3. Bundan başka, üyelerin görevlerini yaparken önlerine çıkan sorunlara ilişkin değerleri, çıkarları, görüşleri de vardır. Bu nedenle verilecek kararı etkilemek isterler. “Özellikle önemli sorunlarda karar verebilmeden önce örgüt içinde ve dışında çeşitli kuvvet grupları işe karışabilir, bu gruplar sonunda bir dengede karar kılıp anlaşabilirler, karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek, çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır”¹⁹.

Karar olması için seçim olanağı, bilinçli seçim, amaca yönelik seçim ve seçiminin eylemle sonuçlanması, öğelerin bir araya gelmesi gereklidir⁴¹. Seçim olanağı, karar alma durumunda olan kimsenin önünde bütün seçenekler bulunmalıdır. Karar verecek kişi bu seçeneklerden biri dışında öbürlerinin hepsini elimine ettiği zaman karar verme işlemi tamamlanmıştır. Bilinçli seçim ise seçenekler arasından birini seçerken bunun düşünülerek yapılmış olması gerekir. Amaca yönelik seçimde bir ya da daha çok amaca yönelme olmalıdır. Seçimin eylemle sonuçlanması ise eğer eyleme geçilmesse bir karardan söz edilemez.

Karar verme sürecinde, gözönünde bulundurulması gerekli önemli bir konu da işgörenin karara katılma olanağına sahip olup olmadığıdır. Örgütsel kararların çoğu,

bir tek kişiye bağlanması olanağı bulunmayan grup kararları ya da karma kararlardır. Beş ya da altı kişilik çok küçük bir örgütte bile, çoğu kararlar, kendi uzmanlık bilgisiyle, becerisiyle katkıda bulunan birçok üyenin ortak çabalarını gerektirir⁹⁵.

Karar verme sürecinde katılımın sağlanmasıyla birlikte değişik yararlar elde edilebilir. Daha sağlıklı karar verme ihtimali artar. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupta tartışılması ile daha etkili kararlar oluşabilir.

Verilen bu kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar⁵².

2.4.2. Planlama

“Planlama, organizasyon hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken görevleri seçmeyi, bu görevlerin nasıl yerine getirileceğinin taslağını çıkarmayı ve görevlerin ne zaman yapılacağını göstermeyi içerir”²³.

Newman’a göre “Planlama, ne yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır; yani plan tasarlanan bir hareket tarzıdır”⁸⁴.

Boone ise planlamayı şöyle tanımlamaktadır: “Yöneticilerin hedefleri belirlediği, geleceğe ilişkin tahminlerde bulunduğu ve bu hedeflere ulaşılması için plânlanacak faaliyetleri geliştirdiği süreç”¹⁵. Alternatif stratejiler ve bunların sonuçları hakkında bilgiler olmadan etkili planlama yapılamaz³.

Her şeyden önce planlama bilinçli,ortaklaşa ve sürekli bir çabadır. Planlamanın başlıca yönetim işlevi olma özelliği de vardır, kararlara bağlıdır ve son olark risk unsuru taşımaktadır¹⁰.

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde planlamanın şu özellikleri olduğunu görürüz: (a) Planlama geleceğe yönelik bir faaliyettir. Planlama geniş ölçüde gelecekteki koşulların ne olabileceği konusundaki kestirmelere dayanır. (b) Planlama bir kararlar sistemidir. Ancak her karar bir plan değildir. Karar, çeşitli seçenekler arasında bir seçim yapmaktır. Planlama mutlak olarak geleceğe yöneliktir ve bir etkinlik içerir. Planlama sürecinin her basamağında çeşitli kararlar alınır, bu nedenle karar verme ve planlama çok yakından ilişkilidir. Bazı durumlarda belirli bir karara varabilmek için planlama kullanılabilir. Fakat gibi karar verme ve planlama, aynı şey değildir. (c) Planlama seçilen bir amaca yönelik olup, bu amaca ulaşabilmek için en uygun yöntem ve araçların seçilmesi ile ilgilidir⁴¹.

Planlama olduğunda tabii ki plan'dan bahsetmemek mümkün değildir. Plan amaca ulaşmak için hangi işlerin, hangi sırayla, ne zaman, nasıl, ne kadar sürede yapılacağını gösteren bir modeldir. Bu nedenle "plan; eldeki tüm kaynakları (bina, araç-gereç, ham madde, insangücü, halkla ilişkiler vb.) kapsadığı gibi, yapılan ve yapılacak işlerin doğasını, tekniksel ticari, parasal, ekonomik ve toplumsal koşulları dikkate almak zorundadır. Gerçekte; plan, eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır"⁶⁸.

İyi bir haberleşme sistemi ve bilinçli bir koordinasyon, planın ve planlamanın sağlıklı olmasının önkoşuludur, çünkü; planlama kolektif bir iş olup, değişik birimlerden gelecek bilgilere göre yapılır.

Fayol: planın aşağıda kısaca açıklanan, üç önemli ilkesini vurgulamaktadır⁶⁸:

1. Planın tekliği ilkesi: Bu ilkeye göre; örgütte belirli bir zaman boyutu içinde, yalnızca tek bir plan uygulanır. Aynı zamanda iki plan uygulamak demek, iki farklı yön demektir. Bu ise; örgütte yön birliğinin düşmanıdır. İki farklı plan tekrar, karışıklık ve düzensizlik demektir.

2. Planın esnekliği ilkesi: Planlar; geleceğe yönelik olduğundan geleceği tam olarak yordamak her zaman mümkün olamaz. Bununla birlikte; anımsatmak gerekir ki, kısa vadeli planlar, uzun vadeli planlara göre daha gerçekçidir. Planın kapsadığı süre uzadıkça, belirsizlik de artar. Bu nedenle; hazırlanacak planlar, gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyarlanabilir olmalıdır. Plan esnek olmalıdır.

3. Planın açıklığı ilkesi: Plan; genellikle, uzmanlar tarafından hazırlanır. Oysa; planı uygulayacak olanlar, örgütün çeşitli düzeylerinde bulunan işgörenlerdir. Bu nedenle; iyi bir plan, onu uygulanacak kişilerin anlayabileceği bir dille kaleme alınmış olmalıdır. Plan açık, anlaşılır olmalıdır

Planlama, yalnız amaçla ilgili olayın son aşamasını belirtmekle kalmaz, son aşamasına varıncaya kadar arada yapılan tüm işleri de belirler. Planlama örgütün hedeflerine ulaşmada bir rehber görevi görmektedir. Ancak, planlama bu işlevini mantığa ve planlama ilkelerine uygun olduğu müddetçe yerine getirebilir.

Planları sürelerine göre incelediğimizde ise;

Uzun Süreli Planlar

Uzun süreli plan, mümkün olan uzun süreyi ve bu sürede istenilen sonuçları tasarlamayı ifade eder. Amaçlar kesin olarak bilindiği zaman izlenecek yolu saptamak kolaylaşır. Uzun süreden ne anlaşılacak gerektiği sorusunun cevabı tek değildir. Uzun süreli plan deyince kuruluşlara göre değişen beş, on, onbeş ve yirmi yılı ve hatta daha uzun süreyi kapsayan planlar akla gelmektedir. Uzun süreli plan hazırlamak güçtür. Çünkü, çok uzun bir süreyi kapsayan tahminler yapmak zorunluluğu vardır, uzun süreyi tahmin etmek güçtür. Bu nedenle uzun süreli planlar, genellikle izlenecek genel politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaçları ve görüşleri içerir¹⁰⁹.

Uzun dönem planlamanın tüm kesimler tarafından faydalı bulunmasının pek çok nedeni vardır. Etkili planlama, rasgele karar verilmesini ve yarınlara yönelik seçimlerin daraltılmasına engel olur. Etkili planlama bir organizasyona hedefler ve stratejiler çerçevesi verir, bu çerçeve aynı zamanda verilecek tüm kararlarında temelini oluşturur¹¹⁸.

Orta Süreli Planlar

Orta süreli planlar, uzun süreli plan hedefleri ve stratejisinin ışığı altında hazırlanan uygulama proje ve programlarıdır. Bunların hazırlanması daha kolaydır. Çünkü temel hedef ve gereksinimler uzun süre için hazırlanan planlarda bellidir¹⁰⁹. Bu tür planlar genellikle beş yıldan daha az süreyi içine alacak şekilde hazırlanırlar.

Kısa Süreli Planlar

Kısa süreli planlar, uzun ve orta süreli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan ve kısa bir süreyi, genellikle bir yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlardır. Kısa süreli planlar, olağanüstü durumlar dolayısıyla geçici olarak, kısa bir süre için hazırlanan planları da kapsamına alır. Bu nedenle kısa süreli planlar, olağanüstü planlar olarak da isimlendirilir¹⁰⁹.

Çağımızda bilim ve teknoloji çok hızlı bir gelişme göstermektedir, bundan dolayı uzun süreli planların geçerliği azalabilir. Uygulamada uzun süreli planlarda görülen aksaklıklar ve eksiklikler kısa süreli planlarla giderilebilir. Uzun süreli planlar daha çok tahmine dayalı, kusur payı daha çok, geçerlilik derecesi daha azdır. Planların denetlenmesi esnasında ortaya çıkacak bu tür eksiklikleri giderecek çareler aranır. Kısa süreli planlarda bu çarelerden birisidir⁷⁸.

Bir plan çok iyi hazırlanmış olabilir. Böyle bir planın başarılı olması planda öngörülenlerin aynı şekilde uygulanması ile gerçekleşir. Ya da bir plan çok kötü hazırlanmış olup, plandaki önerilerin değişmeksizin uygulanması planın amacına ulaşmasını büyük ölçüde engeller⁴¹. Ama bir planın olmaması yerine kötü bir planın olması daha iyidir. Planın hazırlanış biçimi başarılı olup-olmamasını belirleyecektir. Bu sebeple planın geliştirilmesi süreci çok önemlidir. Bir planın geliştirilmesinde (hazırlanmasında) aşağıdaki aşamalar sırasıyla izlenilmelidir.

a- Planlama gereksinmesinin farkına varma ve amaçların belirlenmesi, b- Amaca ulaştıracak varsayımların belirlenmesi, c- Önerinin geniş bir özetini hazırlama ve gerekli onayı alma, d- Planlama uzmanlarının örgütlenmesi ve görev dağılımı, e- Plan

kesin ana çizgilerinin belirlenmesi, f- İşbirliğinde bulunulacak birimlerle ilişki kurma ve planlanacak işlerle ilgili bilgileri toplama, g- Toplanmış bilgileri değerlendirme, h- Geçici sonuçların belirlenerek geçici plan tasarımların hazırlanması, ı- Önerilen plan tasarımlarından birini seçme, j- Gereksinme duyulan ikincil planın hazırlanması.

Newman, Planlamanın yararlarını ise şöyle sıramıştır⁸⁴:

- Planlama, belirli bir amaca yönelmiş tutarlı ve öteki etkinliklerle uyumlu çalışmaları özendirir.

- Dikkatlice planlama ile kritik durumların önceden tahmin edilmesi ve hatalardan kaçınılması daha çok olanaklıdır.

- Belirli bir amaca yönelmiş etkinlikler ve güçlüklerden kaçınma sayesinde tasarruf sağlanır.

- Planlama, en etkin yöntemleri saptamak için zaman sağlar ve bulunan bu yöntemler tekrar tekrar kullanılabilirler.

- Planlar yapılıncaya yöneticiler, yetkinin kötüye kullanılması hususunda daha az riski göze alarak yetki devrinde bulunabilirler.

- Planlar geçerli ve etkin bir denetimin temelini oluştururlar

Özet olarak ifade etmek gerekirse, bir yönetim süreci olarak planlamanın, örgütlenme, yönetme, kontrol ve diğer yönetim süreçleri gibi diğer yönetim görevleri için temel oluşturması yanı sıra, örgütsel faaliyetlerin belirlenmiş amaçlara yönetilmesi, yanlışlıkların düzeltilmesi, rasyonel ve düzenli davranış kazandırması, yetki devrini kolaylaştırması gibi pek çok yararı vardır³⁸. Planlamanın başarılı ve verimli olması için

yukarıda ifade edilen bütün özelliklere dikkat edilmesi ve bu doğrultuda planlama yapılması uygun olacaktır.

2.4.3. Örgütlenme

“Örgütlenme genellikle bir işin gerçekleşmesini ve başarısını belirleyen adımdır”⁸² ve yönetim süreçleri arasında en önemlilerindedir. Henri Fayol’a göre örgütlenme “Bir kuruluşa çalışması için gerekli olan herşeyi sağlamaktır”. Diğer bir ifade ile; planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütlenme denir. Bu koşullar, özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına alır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsar¹⁰⁹.

Örgütlenme temel ve evrensel bir yönetim sürecidir. Örgüt olan yerde örgütlenme de olacaktır. Herhangi bir örgütün, verimli bir biçimde işlevini yerine getirilebilmesi için geçerli kavamlara ve ilkelere dayanan sağlam kurulmuş bir sisteme gereksinmesi vardır⁴¹.

Örgüt “belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştığı bir yapıdır” diye tanımlanabilir. “Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme denir”²².

Newman'a göre örgütlenme "bir işletmenin tümünün ya da bir bölümünün örgütlenmesi işlemi, yapılandırılması gereken işin (yönetim işlerini de içermek üzere) kişisel görevler biçiminde bölünmesini ve gruplandırılmasını, bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin belirlenmesini"⁸⁴ içerir.

Örgütlenme ile ilgili bu değişik tanımlardan sonra örgütlenmenin ne gibi yararları olduğu konusuna değinilecek olunursa; bir kuruluştaki görev, yetki ve sorumlulukların belirlenme ve dağılım işi ancak iyi bir örgütlenme ile olabilir. Örgüt içerisindeki ast-üst ilişkileri hiyerarşik yapıda açık olarak görülebilir. Çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kimlere emir vereceklerini daha iyi bilirler. Sorumlu arandığında, sorumlu kişiler bulmak kolaylaşır.

Örgütlenme, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin kimden kime gideceğinin belirtilmesine ve yönetmenin, işlerin yürütülmesinin kolaylaştırılmasına yarar. Örgütlerin genişletilmesi veya daraltılması, bir başka deyimle büyütülmesi ve küçültülmesi kolaylaşır. Yeni gereksinim ve olanaklara uydurulmasında güçlük çekilmez. Böylece gerekli olmayan genişleme ve daralmalara engel olunur¹⁰⁸.

Örgütlenme neden olmaktadır sorusuna cevapları şu şekilde sıralayabiliriz¹¹⁶:

1. İşleri yapabilecek parçala bölerek ve aynı tür işleri bir araya toplayarak yapımını kolaylaştırır. Benzer işleri gruplandırır.
2. İşleri yapacak bireylerin becerilerine göre yerleştirilmelerini sağlar.

3. Sinerji yoluyla verimliliği ve iş kalitesini yükseltir. Bireylerin ya da küçük grupların bir araya gelerek ortaya çıkaracakları iş, herbirinin tek başına başaracağı işin toplamından daha büyüktür.

4. İyi bir haberleşme sağlar. İyi tasarlanmış bir örgütte bireyler ve gruplar arasındaki haberleşme de sağlıklı olur.

5. Yetki zincirini oluşturur. Yetki zincirinin oluşturulması grup içinde işlerin düzgün yapılmasını sağlar. Bireylerin görevlerinin neler olduğunu ve kimlere karşı sorumlu olduklarını belirler.

Genellikle örgütlenme işlevinin gerçekleşme sürecinde bazı aşamaların izlenmesi gerekir. Bu aşamaları şu esaslar etrafında toplamak mümkündür¹¹⁶:

Başarılabak amaçların saptanması (hedefler), başarılabak gerekli işlerin belirlenmesi (işlevleri), insan kaynaklarının değerlendirilmesi, fiziksel olanakların değerlendirilmesi, işlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma), belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması, işin başarılabak başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme).

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde ve bir uyum içersinde biraraya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin olmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların meydana çıkmasına neden olur. Örgütlenme süreci yerine getirilirken, işgören kendisinden beklenen yerine getireceği

gibi, örgütün amacını da anlamış olacaktır. ve çalışanların hepsi, görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi kime hesap vereceklerini ve kimden hesap alacaklarını çok iyi öğrenmiş olacaklardır.

Örgütlerde kararların alınış biçimi ve emirlerin akımını gözönünde tutarak örgütleri dikey, görevsel (yatay), dikey ve kurmay ve komite tipi örgütler olarak gruplayabiliriz. Bunlar özetle şu şekilde açıklanabilir¹⁰⁸:

Hat Tipi (Dikey) Örgütlenme: Bu türdeki örgütlenme, hiyerarşik örgütlenme olarak da bilinmektedir. Bu örgütlenme türünde emir ve komuta bir makamda toplanmakta ve kademe kademe zincirleme olarak üst'ten alta doğru bir akışa sahip olmaktadır. Her kademedeki işgören bir üst yöneticiye, her yönetici bir de üst amirine bağlı olmaktadır. Her yönetici ve işgören hiyerarşik yapı içinde bir üst kademeye karşı sorumlu bulunmaktadır. Bu tür örgütlenme, otoriter bir yönetim tarzını gerekli hale getirmektedir.

Görevsel (Yatay) Örgütlenme: Bu tür örgütlenme, kabul edilen ve benimsenen amaçlar doğrultusunda temel fonksiyonlar (işlevler) esas alınmak suretiyle yerine getirilmektedir. Bu çeşit örgütlenmede, emirler amirler tarafından sadece kendine bağlı birim veya işgörelere değil işlerin gerektirdiği ölçüde diğer amirlere bağlı birim veya işgörelere de verilebilmektedir. Bu tür örgütlenmenin başarısı, etkili bir eşgüdümün gerçekleşmesine bağlı olmaktadır.

Dikey ve Kurmay Tipi Örgütlenme: Bu örgütlenme türünde, hat tipi örgütlenme kurmay (danışmanlık veya müşavirlik) birimleri ile birlikte oluşturulmaktadır. Bu örgütlenmede yönetimden sorumlu olanlar hat birimlerinin yöneticileridir. Kurmay birimlerinin sorumluluğu, hat birimlerinin yöneticilerine uzmanlık dalları ile ilgili konularda görüş ve bilgi vermektedir. Böylece, yönetimin karar verme işlevi daha da kolaylaşmaktadır.

Komite Tipi Örgütlenme: Bu tür örgütlenme, kararların alınması ve uygulanmasından sorumlu olan komitelere dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece kararların tartışılarak ve daha sağlıklı bir biçimde alınması olanaklı hale gelebilmektedir.

Yukarıda incelenen örgüt türlerinin birtakım yararları ve sakıncalı yönleri vardır: Dikey örgüt türünde, dolaysız olarak uygulama yapma, çabuk karar alma, kesin sorumluları saptama ve disiplini sağlama gibi yararlar vardır. Buna karşılık, uzman personelin görüşlerinden yararlanmadan yoksun bir örgüt tipidir. Yöneticilere tanınan fazla yetki dolayısıyla, örgüt içinde otoriter bir tutum egemen olur¹¹⁰.

Dikey ve kurmay örgütlenmede, dikey örgüt türünün ortaya çıkardığı sakıncalar giderilmektedir. Hem otoriter yönetim biçimi sağlamakta ve aynı zamanda danışma birimlerine yer vermek suretiyle, uzmanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır. Görevsel örgüt turu, açık bir işbölümü yapılmasına olanak vermektedir. Yetki ve sorumluluk, bir örgüt türünde paylaşılmaktadır. Bu yararlarına karşılık, görevsel örgüt türünde disiplin sağlanmasında güçlük çekilmesi, eşgüdüm sağlanmasında zorluklarla karşılaşılması gibi sakıncalar vardır. Komite tipi örgütler, işbirliğine, uzmanlaşmaya yer vermek, öğretici bir rol oynamak eşgüdümü basitleştirmek ve genel önerilere önem vermek gibi üstünlüklere sahiptir. Buna karşılık komite tipi örgütlerde sorumluluk bölünmüştür. Yöneticilik zayıftır.

Örgütlemde önemli konulardan biri de biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) örgüttür. Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, kural, ilke ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir alacağını biçimsel örgüt belirler¹¹⁰.

Biçimsel örgütlerde var olan yasal ilişkilerin dışında, personelin aynı dairede çalışmış olmaktan, benzer şeylerden hoşlanmaktan veya benzer şeylere sempati veya

antipati duymaktan, benzer niteliklere veya mesleksel deneylere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır⁷⁴. İşte örgüt içindeki türlü yakınlaşmalardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya gruplar doğar. Bu tür örgütlere biçimsel olmayan örgütler denir.

Biçimsel olmayan örgütlerin hiç bir resmi ve bir niteliği ve hukuksal bir dayanağı yoktur. Çalışmaları çok kez yalnız o gruba girenler tarafından bilinir. Kuruluşun başında bulunan yöneticiye veya bazı kişilere karşı cephe almak veya bazı girişimlerde bulunmak için de böyle bir örgütlenme yoluna gidebilirler. Biçimsel olmayan örgüte katılanlar arasında ortak bir kader birliği duygusu meydana gelir. Aralarında dayanışma, bazı sorunları birlikte çözümlene yolunda atılımları olur. İçlerinden biri hakkında yapılan işlem hepsini ilgilendirir. Birine karşı yapılan bir saldırı, örgüt içinde bulunanların hepsinde bir mukavemet duygusu uyandırır. Bu durum kişisel çıkarlardan daha çok, mesleksel dayanışma ve gururla ilgilidir¹⁰⁸.

Biçimsel olmayan örgütleri idarecilerin ciddiye alması gerekir. Yönetici, bu örgütleri, başında bulunduğu resmi örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırabilirse örgüt içersindeki başarı oranını artırmış olur. Bu sebeple yönetici, örgüt içindeki gruplaşmaları yakından izlemelidir, onlara ne kadar yakınlık gösterirse, o derecede bu biçimsel olmayan örgüt hakkında bilgi sahibi olacak ve onları bu doğrultuda yönlendirerek daha iyi bir verim elde edecektir. Tersisi durumda örgütün resmi yönetimi, biçimsel olmayan örgütlerin eline geçmesi tehlikesi doğacaktır.

2.4.4. İletişim

İletişim, genel olarak “bir mesaj alış verişidir”⁷³. “İletişim anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi vermedir”³. Başka bir tanımda ise “iletişim, bir göndericiden alıcıya ya da alıcılara bilgi aktarımıdır” şeklinde ifade edilmiştir¹¹⁶.

İletişim terimi oldukça yaygındır. Çoğu insan bu sözcüğü çoğunlukla telefonla, televizyonla, radyoyla ilişkilendirerek bu sözcüğün anlamına ilişkin bilgi sahibidir. Fakat iletişim sözcüğü idari anlamda incelendiğinde oldukça farklı anlamlar kazanır. En geniş anlamında iletişimin amacı; belirsizliğin ortadan kaldırılmasıdır. Bu genel önerme, kişiler arası ve makineler arası iletişime uymaktadır⁹³. Gürgen’in yapmış olduğu geniş anlamda “haberleşme insanlar arasında manaları müşterek kılma işlemidir” tanımı ile; dar anlamdaki “haberleşme yöneticilerle, çalışanlar arasında yönetici ve çalışanlarla örgüt dışı organları arasında, anlaşma sağlamak amacıyla bilgi, his, tutum ve davranışların iletilmesi işlemi” olduğunu kabul ediyoruz⁵⁷.

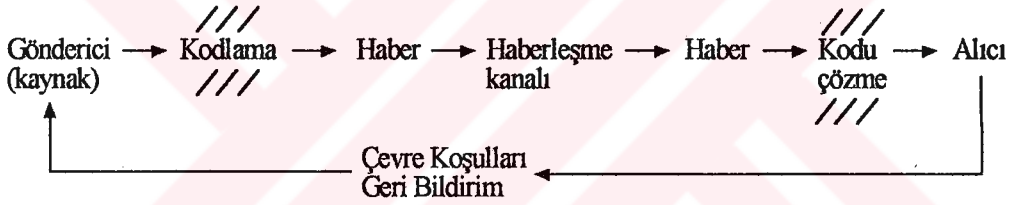
Bir insan için duyu organları, sinir sistemi ne ise, bir örgüt için iletişim ağı da odur. İnsan, duyu organları, sinir sistemi olmadığında çevresinin, kendi iç yaşamının etkilerini duyamayan, bunlara gerekli tepkileri yapamayan, eğer yaşayabilirse bir ilkel bitkiden farksız olan bir canlı olur. İç ve dış çevresiyle iletişim kuramayan bir örgüt de buna benzer. Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. Planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme süreçlerini çalıştıran iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir. İletişim öğrenmenin bir aracıdır. İnsan kendine gereken bilginin, becerinin, tutumun

büyük bir kesimini iletişimle öğrenir. Örgütte işgörene işi ile ilgili bilemedikleri, yapamadıkları iletişimle bildirilmeye, yaptırılmaya çalışılır. Böylece iletişim, eğitimin en etkili aracıdır¹².

Bir kuruluştaki yönetme işlevinin iyi bir biçimde yürüyebilmesi için etkin ve rasyonel bir haberleşme sistemine gereksinim vardır⁹⁴.

Örgütlerin varoluşunda böylesine hayati önem taşıyan haberleşme faktörünün görevlerini yerine getirebilmesi için şu unsurların bulunması gerekir¹¹⁶:

a. Gönderici Kaynak, b. Kodlama, c. Haber (mesaj), d. Haberleşme Kanalı, e. Kodun çözümü, f. Alıcı, g. Çevre Koşulları, h. Geri Bildirim (Feed-back)



Şekil 5: İletişim Sürecinin Şeması

Haberleşme sürecinin bu unsurları şu şekilde özetlenebilir^{7,73}:

a. Gönderici (Kaynak)

Haberleşme sürecinin gerçekleşebilmesi için iki kişiden birisi göndericidir. Haberleşme sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesi göndericiye bağlıdır. Göndericinin yapacağı ilk iş alıcıya gönderecek olduğu haberi alıcının anlayacağı şekilde tesbit etmektir. Gönderici bu tesbiti daha sonra sembolleştirerek (yazıya, resme, şekile, rakama, vb. dönüştürerek) belirli bir haberleşme kanalını kullanarak alıcıya gönderir.

b. Kodlama

Haberi gönderenin, alıcının anlayacağı, her ikisi için de ortak olan kelime, işaret, rakam, vb.'nin kullanılması kodlama olarak nitelendirilmektedir. Gönderici çoğu zaman haberin kodlayıcısı olmasına rağmen göndericiden ayrı olarak bir kodlayıcı bulunabilir.

c. Haber

Haberin alıcının anlayabileceği sembollerle kodlanarak gönderilebilecek duruma getirildikten sonra hedefe yöneltilen şeklidir. Haberin işi bir şekilde anlaşılabilmesi için alıcı şahıs veya grubun anlayabileceği bir dille hazırlanması gerekmektedir. Aksi takdirde haberleşme etkin bir biçimde sağlanamaz.

d. Haberleşme Kanalı

Haberleşme kanalı, gönderici ile alıcı arasındaki bağıdır. Bu bağ, gönderici ile alıcı arasındaki mesafeye, haberin mahiyetine, taşıdığı öneme, vb. duruma göre değişik vasıtalar olabilir. Bu iki kişinin konuşmasını sağlayan bir telefon sistemi olabildiği gibi durumlara göre mektup, telgraf, faks, telefaks, vb. vasıtalar da olabilir

e. Alıcı

Haberin iletilmek istendiği kişi ya da gruptur. Alıcının haberleşme sürecinde fonksiyonu önemlidir. Çünkü başarılı bir haberleşmenin olabilmesi için haberleşme zincirinin öbür tarafında olan kişi gönderici tarafından gönderilen haberin alındığı ve ona verici tarafından aktarılmak istenen anlamı algılaması ile mümkün olabilir.

Haberleşme sürecinin başarısı alıcı ile göndericinin aynı sembollerle aynı dili konuşmaları ile sağlanabilir.

f. Kodu Çözme

Haberleşme, bir kod alındığında bu kodun çözülmesi ve ona bir anlam verilmesi ile meydana gelir. Haber gizli değilse ise haberin kodlanarak gönderilmesi bu kodun çözümlenmesinde zaman kaybına neden olacaktır. Bu durum da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

g. Çevre Koşulları

Haberin kodlanması, iletilmesi, alınması ve kodun çözülmesi kısaca haberleşmenin oluşumunda haberin anlamını etkileyecek, anlamını değiştirecek her türlü dış etki olarak tanımlanabilir.

h. Geri Bildirim (Feed-back)

Geri bildirim, haberin alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkan veren alıcı tarafından verilen bir cevaptır. Böylece alıcı haberi alıp çözümledikten sonra kendisi kaynak durumuna geçerek alınan haberi nasıl anladığını ve neleri yaptığını bildirir .

İletişim her zaman tek yönlü olmayıp tersine çoğu kez iki yönlüdür. Tek yönlü haberleşmede gönderici mesajına karşılık alıcıdan herhangi bir tepki beklemez ya da buna fırsat vermez. İki yönlüde ise gönderici mesajına karşılık alıcıdan bir tepki bekler ve bunun için gerekli olanağı sağlar.

Bu iki tür iletişim yönteminden hangisinin seçilmesi konusunda fikir beyan edebilmek için, iki iletişim yöntemini iyi tanımak gerekir. Aralarındaki farklılıkları şöyle özetlemek mümkündür⁴¹:

a. Tek yönlü iletişim iki yönlüden daha hızlıdır.

b. İki yönlü iletişim tek yönlüye göre daha doğru sonuçlar verir.

c. Tek yönlü iletişim önceden planlama ister. İki yönlüde önceden planlamaya gerek yoktur. Çünkü alıcılar soracakları sorular ile göndericinin eksik bıraktığı konuları ortaya koyabilir, belirsiz olan noktaları açıklığa kavuşturabilirler.

d. Alıcılar iki yönlü iletişimde kendilerinden daha emindirler, çünkü soracakları sorularla göndericinin mesajını kendileri açısından açıklığa kavuşturup daha iyi değerlendirmeleri olanağı vardır.

e. İki yönlü iletişimde gönderici psikolojik olarak kendini hücum altında hisseder. Çünkü alıcılar göndericinin yanlışlarını ya da eksiklerin görürlerse hemen kendisine iletirler.

f. İki yönlü yöntem oldukça düzensiz ve gürültülüdür; alıcılar göndericinin ve eğer varsa öteki alıcıların sözlerini kesebilirler, yavaş konuşan bir birey başkalarının vaktini almış olur vb.

İletişimin değişik yolları vardır. Griffin bu iletişim yollarını şu şekilde gruplandırmıştır⁵³:

1. Kişiler arası iletişim

Özellikle az sayıdaki insan ya da insan grupları arasındaki iletişim çeşidini kapsamaktadır.

a. Sözlü İletişim

Bu iletişimin çeşidinin içinde barındırdığı iletişim çeşitleri karşılıklı konuşma, telefon konuşmaları ve grup tartışmalarıdır. Bireyin doğru kelimeleri seçerek iletişim olgusuna girmesi şarttır, mesajın bir bölümünün unutulması, yanlış veya eksik mesaj verilmesi ya da yüksek sesin rahatsız edici bu faktörün olumsuz handikaplarıdır.

b. Yazılı İletişim

Konuşmasal iletişimden meydana çıkan bir çok problem yazısal iletişim modeliyle gözümü ulaştırılabilir fakat bu yöntem hem sıklıkla ortaya çıkmamakla birlikte, müdürler tarafından da pek sıklıkla uygulanmaz.

c. Konuşmasız (sözsüz) İletişim

Çok etkili olup çok az anlaşılır bir iletişim türüdür. Hiç söz kullanılmadan realize edilen bu iletişim türünde, yüz hatları, vücut hareketleri, fiziksel kontak, mimikler bu türün yapılmasında başlıca etki sahibi olan öğelerdir.

2. Örgütsel İletişim

İnsanlar (düşük sayıdaki gruplar)'ın arasındaki iletişimden farklı olarak organizasyonla iletişim çok fazla sayıdaki insanları, grupları ve onlar arasında oluşum gösteren iletişimi içine almaktadır.

Örgütsel iletişimin sırasıyla öğeleri şunlardır:

a. Şebeke İletişimi

Bu iletişim çeşidi, bir grubu oluşturan üyeler arasındaki oluşum göstermektedir. Bunlar çeşit olarak üç, dört, beş üyenin aralarında yapmış oldukları iletişim faktörlerini kapsayabilmektedir.

b. Dikey İletişim

Müdür ve altındaki, ya da üst-alt ilişkini kapsamına almaktadır.

c. Alt-Üst İletişimi

Bu iletişim biçimi, çalışandan-amirine doğru olmakla beraber, sözlü, yazılı ve sözsüz iletişimi kapsamına alır.

d. Üst-Alt İletişimi

Müdürün bir şeye ihtiyacı olduğunda, ya da altında çalışan insanların etkili bir biçimde çalışmadığını gördüğünde, iletişime girer bu iletişim biçimi bu türe girmektedir.

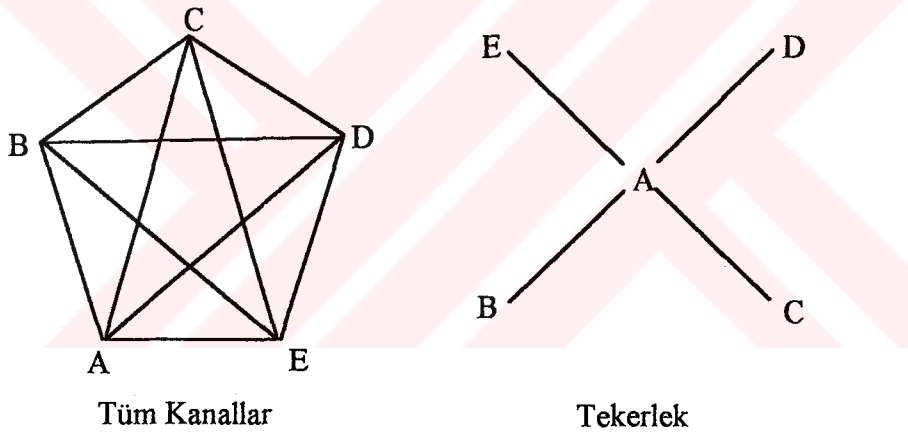
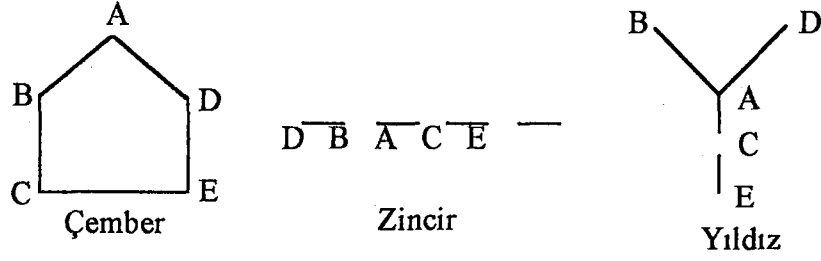
e. Yatay İletişim

Bu iletişim biçimi çalışma arkadaşları, aynı işi yapanlar ya da ortaklar arasında süre gelmektedir. Bir çok departmanında çok büyük etkiye sahip olan yatay iletişim problem çözümü konularında da doğrudan kullanılır.

İletişim tarzlarını anlamamanın bir yolu temel iletişim ağlarını incelemektir.

Aşağıdaki şekilde görülen çember ağda, iletişim herhangi birisi tarafında başlatılabilir.

Bu nedenle yatay iletişimi simgeler. Belirli bir önder ya da özel faaliyet planı yoktur. Tüm kanallar türünde ise iletişim çemberdeki gibi bir sırayı izlemez. Bir düzen söz konusu değildir.



Şekil 6: Temel İletişim Ağları

Tekerlek ağda, ortada her bir astla iletişimde bulunan bir önder vardır. Ancak bu tip iletişim ağında astlar birbirleriyle iletişim ağından yoksundur. Üst-ast ilişkilerinin kesin olarak belirlediği ve belirtildiği geleneksel örgütlere özgü bir iletişim biçimidir. Çemberle karşılaştırıldığında zincirin her iki açık ucunun açık oluşu, iletişim miktarını azaltıcıdır. Son olarak Y (yıldız) ağda zincire çok bezemektedir. Ancak bir üye (A)

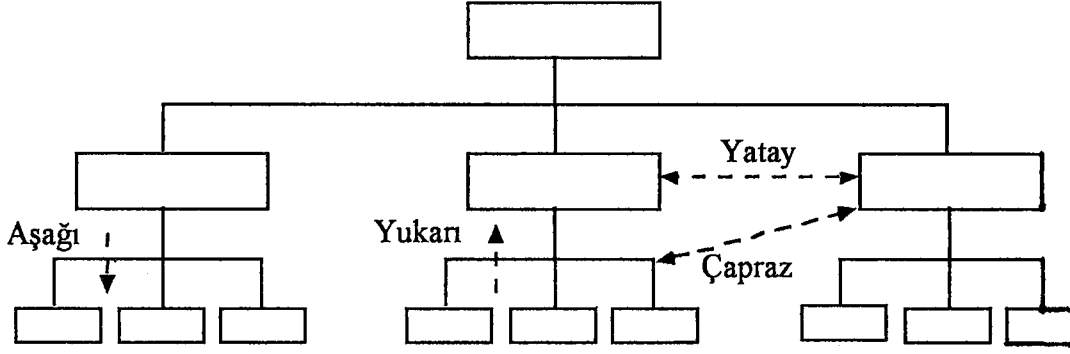
zincirinin dışında kalmaktadır. Biçimsel bir örgütte bu tip bir iletişim ağı, komuta zincirindeki bir yöneticiyle etkileşimde bulunan bir uzmanı yansıtmaktadır.

Bu ağların herbirinin, yönetsel sorunları çözmede ya da ortaya çıkmasını önlemede kendine özgü rolü vardır. Sorun çözmede hız, gönderilen mesaj sayısında fazlalık ve olanağı elverdiği ölçüde az hata yapılması isteniyorsa tekerlek biçimi en iyi seçim olarak görülecektir. Bir çok yönleriyle en az verimli ağ tüm kanallar ve çember biçiminde olanıdır. Buna karşılık bu ağlar, üyelerine en yüksek tatmini sağlayan ağlardır. Tatmin yönünden en az etkili olanı, üst durumundaki kişi hariç tutulursa, tekerlek biçimidir. Yaratıcılık ve esneklik ölçü olarak alınırsa, yeni fikirlere en açık olanı tüm kanallar ağıdır. Buna karşılık yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması tekerlek biçiminde kısıtlıdır. Çünkü ortada bulunan amir, grubun mevcut durumunda verimli olduğuna ve yeni fikirlerin tek düze kalıplaşmış olan iletişim ağına karmaşıklık getireceğine inanır³³.

Özet olarak, Bilimsel Yönetime (Taylor'un öne sürdüğü anlamda) en uygun iletişim ağı tekerlek olmaktadır. Buna karşılık bu tip ağ, üyelerini tatmin etmekten oldukça uzaktır. Bu nedenle ölçütümüz çalışanların tatmini olacaksa tekerlek dışındaki bir modeli benimsemek daha uygun olacaktır. Etkili ağın hangisi olduğu, içinde bulunan duruma ve başarılacak amaçlara bağlıdır²².

Örgütlerdeki iletişim akışı 4 yolla olur;

Bir örgütle iletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olarak yapılabilir¹¹⁶:



Şekil 7: Örgütlerde Haber Akışı

a. Aşağı Doğru Haberleşme

Yönetimin en üst basamağından başlayarak en aşağıya doğru inen haberleşme kanalıdır. Bu kanallar vasıtasıyla belli görev emirleri, iş talimatları, buyrukları, yönergeleri iletmekle beraber aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere gereksinim duydukları konularda bilgi vermek amacıyla da kullanılmaktadır.

b. Yukarı Doğru Haberleşme

Yukarı doğru haberleşmede, haber aşağıdan, astlardan üstlere doğru yapılır. Bu tür haberleşme görev yapısı gereği olabileceği gibi, teşkilatın yapısı ve yönetim biçimi gereği de olabilir. Yukarıdan gönderilen haberlerin tekrar yukarıya doğru çıkışıyla, yukarıdan aşağıya gönderilen haberin doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmeye yarar.

c. Yatay ve Çapraz Haberleşme

Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya haberleşmenin yanında, bir teşkilatın düzenli işleyişini sağlamak için aynı düzeyde bulunan bölümler arası yatay haberleşme

ile, birbiri ile hiyerarşik ilişkisi olmayan, farklı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında yapılan çapraz haberleşmenin kurulması gerekmektedir.

Etkin teşkilatlarda yatay ve çapraz haberleşmeler çokca yapılmaktadır. Bu tür haberleşme formel hiyerarşik bilginin akışını izlemek için olabileceği gibi değişik biçimlerde bulunan bireylerin enformel olarak arkadaşlıktan doğan haberleşmelerinden de olmaktadır⁶⁰.

2.4.5. Koordinasyon (Eşgüdüm)

Koordinasyon “yönetimin değişik kademelerinde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek, bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek, ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri kenetleyerek bütünlemek” şeklinde tanımlanabilir⁸⁵. Koordinasyon; “işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir”⁶⁸. Fayol’un belirttiği gibi koordinasyon eylemi, “işletmenin çalışmasını ve başarısını sağlamak için, bütün faaliyetlerin bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilir”^{21,22}.

Değişik yazarların koordinasyon ile ilgili tanımlarını sıraladıktan sonra konuya daha geniş bir perspektiften bakıldığında eşgüdümün sağlanmasının kolay bir iş olmadığı söylenebilir. Çünkü iş gruplarını oluşturan insanlar değişik tip ve yaradılıştadır. Bunlar, sosyal ilişkiler dolayısıyla usul ve kurallar dışında, birbirlerine

etkili olmaktadır. İnsanlar, insan olarak, işyerlerindeki hareketlerini her zaman mantığa ve akla uygun olarak düzenlemezler. Kişisel gereksinmeler, duygular, hoşagiden veya gitmeyen kişilikler ve davranışlar da, bu konuda etkili olurlar. Kuruluş dışından gelen etkileri de buraya eklemek yerinde olur. Kuruluş dışındaki dostluklar ve kişisel düşmanlıklar ve husumetler, personel ilişkilerinin normal kurallara göre oluşumunu engeller¹⁰⁹.

Günümüz yöneticileri, işletmelerinin ve yapılan işlerin giderek artması ve büyümesi, uzmanlaşmanın zorunlu hale gelmesi, yeni tekniklerin gelişmesi, rekabet koşullarının değişmesi, yasal düzenlemelerin ve iş yöntemlerinin değiştirilmesine neden olan etkenler vb. nedenlerle karmaşık bir koordinasyon görevi üstlenmek zorunda kalmaktadır.

Koordinasyon, tüm yöneticilerin ana amaçlarından biridir. Bununla birlikte, iyi bir yönetici, zamanın ancak küçük bir kısmını doğrudan doğruya koordinasyon sağlamaya ilgili etkinlikler için harcar ve koordinasyonun amacı olan birlikte hareketi, yönetimin tüm ögelerinden -planlama, örgütlendirme, kaynakları düzenleme ve sağlama, gözetim ve denetim- ustaca yararlanma yoluyla sağlar. Koordinasyon tüm yönetsel etkinliklere yayılmış ve dağılmış bulunur ve tüm yönetsel etkinlikler koordinasyon sağlanmasında rol oynarlar. Bununla birlikte, yöneticilerin gözetim işlevlerinin en önemli amaçlarından birisi de, tüm etkinliklerin koordine bir biçimde yürütülmesidir⁸⁴.

Koordinasyon ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür^{44,83}:

1. Sorumlu kişilerin yüzyüze görüşmeleri sağlanmalıdır. İlgililer birbirlerinin düşüncelerini iyi bir biçimde anlamadıkça, karşılıklı olarak kendi davranış ve çabalarının diğerlerinin üzerinde etkilerini kavramadıkça işbirliğinin ve eşgüdümün sağlanması güçtür. İlgili sorumlu kişiler denildiğinde de hep yüksek basamaktaki kişiler anlaşılmalıdır. Her bir davranış için de basamakla sırasına göre bütün basamakların çıkılarak karar alınmasına gerek yoktur. Alt basamaktakilerin de kendi aralarında doğrudan doğruya buluşup görüşmeye özendirilmesi ve yetki konusunda bağınazlık gösterip onların dinamizminin (atılgnlık) zayıflatılmaması, sindirilmemesi gerekir.

2. Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken, daha başlangıçta eşgüdüm sağlanmalıdır. Plan yapılırken ve politikalar belirlenirken yapan ve uygulayacak olanların katılımının sağlanmasıyla karşıt konuların çözüme kavuşturulması gerçekleştirilir.

3. Bir konuyla ya da bir sorula ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak eşgüdüme gidilmelidir. Kuruluş bütün birimlerinde yapılan etkinliklerin karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları nedeniyle yeni bir düzenleme diğer birimleri de etkileyebilmektedir. Beraber çalışan kişiler birbirlerini etkileyecekleri gibi, kendileri de başka kişiler tarafından etkilenebilmektedir.

4. Eşgüdüm, sürekli bir işlem olarak düşünölmelidir. Yani, sadece belli sorunların çözüme kavuşturulması için değil, sürekli olarak çalışacak ve yeni ortaya çıkacak sorunların çözümü için yeni yöntemler geliştirecek ya da bilinen yöntemlerle bu yeni sorunları çözümlenecek sürekli bir mekanizmanın kurulmasıdır.

5. Yalın ve bir teşkilat yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın eşgüdümüne elverişli olmasına dikkat edilmesi gerekir.

6. İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemlerinin kullanılması gerekliliği dikkate alınmalıdır.

7. Personelin kendi aralarında gönüllü işbirliğine teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

Koordinasyon biçimlerine konusunda James D. Thompson, üç çeşit koordinasyon olduğunu belirtmektedir. *Ortak Bağımlılık*: Bu tür koordinasyonda örgüt birimleri günlük uğraşlarında birbirlerine bağımlı değildirler, ancak genel başarı için birbirlerine gereksinimleri vardır. Her birimin bütüne katkısı vardır ve bütün tarafından desteklenir. *Sıra Bağımlılık*: Örgütün bir biriminin çıkıntısı diğerinin giridişi olarak kullanıldığı durumlarda ya da birisinin işlemi yapabilmesi için diğerinin daha önceki işlemi yapmış olması durumunda vardır. *Karşılıklı Bağımlılık*: Etkili çalışabilmek için her bir birimin iş gereklerini yerine getirmesi gerekir¹¹⁶.

Koordinasyonu sağlamanın üç yolu vardır.

1. Emir yoluyla koordinasyon, klasik organizasyonların özelliğidir. Böyle bir durumda katılma ve yenilik azalır.

2. Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi resmi olmayan organizasyona bağlama yoluyla koordine etmektir.

3. Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için önemlidir. Bu tür koordinasyonun sağlanabilmesi için ise, organizasyondaki fırsatlar, ödüller ve mevkiler eşit şekilde dağılmış olmalıdır.

Koordinasyon yapılış biçimlerine göre de sınıflanabilir¹⁰⁹:

Hiyerarşiye Dayanan Eşgüdüm: Bir örgütün üst derecesinde bulunan yönetici, emrinde bulunan kişileri uyumlu çalıştırmak, iç bütünlüğü korumak ve personel arasındaki çatışmaları önlemek yükümlülüğü altındadır. Yöneticinin astları üzerinde sahip olduğu yetki ve otorite, eşgüdümü sağlamada önemli ölçüde kolaylık sağlar. Yalnız bu tür eşgüdüm, çalışanın kendisine söyleneni yapma ve üst yöneticiye itaat etme ilkesine dayanan bir eşgüdümdür.

İnandırıcı Eşgüdüm: İnandırıcı eşgüdüm, otoriteye dayanarak emir yolu ile değil, kişileri işbirliğine inandırarak ve birlikte çalışma duygusu yaratarak sağlanan eşgüdümdür. Bu tür eşgüdüm, sağlam temellere dayanır. Otoriteye dayanan eşgüdümün her zaman bozulma tehlikesi vardır. İnanılarak ve benimsenerek işbirliği yapılan işler ise, kesintisiz sonucu ulaşır. Personelin birbirine güveni ve bağlılığı artar. Moralleri daha düzgün ve üstün olur.

Komiteler Yolu ile Eşgüdüm: Komiteler yolu ile yönetim biçimi, aslında çalışmalarını geciktiren, zaman kaybı ve israfa yol açan bir yönetim biçimidir. Çünkü, komitelerde birden çok üye bulunur. Bu nedenle karar alma güçleşir. Buna karşılık komitelerin yararlı yönleri de vardır. Komiteler, otoriter yönetim biçimini yumuşatmaya ve tek kişinin kararı yerine, birden çok kişinin görüşlerinin oluşturduğu bir karar almaya yararlar. Böylece kararların isabet derecesi de artar.

Yatay ve Dikey Eşgüdüm: Bir kuruluşun, birbirine denk yetki ve sorumluluklara sahip, aynı düzeydeki örgütleri veya birimleri arasında sağlanan eşgüdüm yatay eşgüdümdür. Yatay eşgüdüm, bir kuruluşun aynı paraleldeki kuruluşları arasında olabileceği gibi, birbirinden farklı ve ayrı bulunan örgütlerin aynı nitelik veya birbirine benzer yetki ve sorumluluklara sahip kuruluşları arasında da sağlanabilir. Örneğin bir Bakanlığın şube müdürlükleri arasındaki eşgüdüm veya diğer bakanlıkların şube müdürlükleri ile yapılan eşgüdüm yatay eşgüdümdür. İllerle iller veya ilçelerle ilçeler arasındaki eşgüdüm yatay eşgüdümdür.

Üst kuruluşlarla, alt kuruluşlar arasındaki veya yetki ve sorumlulukları eşit değerde olmayan kuruluşlar arasındaki eşgüdüm dikey eşgüdümdür. Yukarıda açıklanan hiyerarşik eşgüdüm, bir dikey eşgüdümdür. Örneğin, illerle ilçeler arasındaki veya bakanlıklarla iller arasındaki eşgüdüm, dikey eşgüdümdür.

Yapısal ve Görevsel Eşgüdüm: Yapısal eşgüdüm, bir kuruluşun daha başlangıçta, ilk kurulurken eşgüdüme elverişli olarak kurulmasıdır. Daha sonra yapılan yapı değişikliklerinin de eşgüdüme elverişli biçimde yapılması gerekir. Bir örgütün yapısının eşgüdüme elverişli olmaması veya eşgüdümü engellemesi sakıncalıdır ve eşgüdüm sağlama, örgütün yapısının

bozukluğu yüzünden güçleşir. Görevsel eşgüdüm, bir kuruluşun işleyişi sırasında eşgüdümün sağlanmasıdır. Yapısal eşgüdüm, örgütün kuruluşu ile ilgili olduğu halde, görevsel eşgüdüm, örgütün işleyişi ile ilgilidir. Örgütün işleyişi, çalışmaları sırasında sağlanması gereken eşgüdüm söz konusudur.

2.4.6. Yönetme (Yönelme)

“Yönetme, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelir. Bir kuruluşun, tüm çalışmalarını uygulama ve başarıyı artıracak biçimde, uyumlu hale dönüştürme” demektir¹⁰⁹.

Diğer bir ifade ile yönetme, emir-kumanda olarak da adlandırılır ve dinamik bir özellik taşır. Yöneticiler, planlama ve organizasyon fonksiyonlarıyla belirlenen hususları uygulamaya koymak üzere yönelme fonksiyonuyla ilk defa astlarıyla karşı karşıya gelirler ve emirler vererek işlerin uygulamaya konulmasını sağlarlar⁸⁵.

Yukarda yönelme için (emir ve kumanda etme), örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır şeklinde bir ifade kullanılmıştı. Yönetimde en zor fakat en önemli işlerden biri yönetmek veya yönettir. Yönetmek aynı zamanda emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına da gelir. Günümüzde ise yönelme sadece yön verme, yapılacak işi gösterme gibi dar anlamından çıkarıp, bireyde yapacağı işe ve görevlerine karşı kendiliğinden bir istek, bir özenme duyarak harekete geçmesi olarak da düşünebiliriz. Türkçe literatürde teşvik ve özendirme kavramları kullanılmakla birlikte, güdüleme (motivasyon) kavramı da az çok aynı şeyi ifade etmektedir.

Yönetmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar deyiminin kapsamına para, zaman, malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yöneltmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır¹⁰⁹.

Örgüt ve Yönetim yazımında genelde yönetme veya yöneltme ya da emir komuta ifadesinin daha çok kullanıldığı görülmektedir. Fakat günümüz modern yönetim anlayışı etkileme sözcüğünü kullanmaktadır. Çünkü etkileme daha geniş bir anlama sahiptir.

Biz bu çalışmamızda her iki sözcüğü de kullanmaktayız, çünkü sonuç itibariyle iki sözcükte aynı şeyi ifade etmektedir.

Yönetmede iki önemli boyut vardır.

1. Kurumların ihtiyaçları
2. Kişilerin beklentileri

Burada yöneticilerin davranışlarına yön veren faktör sistemin ve kurumların amaçlarıdır. Her kurumda emir ve kumanda zinciri oluşmaktadır. Bu olgu süresinde emirler yukarıdan aşağıya ve haberler aşağıdan yukarıya giderken işleri belirlemektedir. Böylece kurum içerisindeki kademelerin yetki ve sorumlulukları belirli ölçülere bağlanarak bireylerin hangi işten kime karşı sorumlu olduğu açıklığa kavuşmaktadır⁴².

Yetki karışıklıklarını önlemek veya çözmek için genellikle dört yöntemin kullanıldığı görülmektedir.

1. Geleneksel anlamda emir birliği - Her memur sadece bir yöneticiden emir alır.
2. Dar anlamda emir birliği - Bir memur bir çok amirden emirler alabilir.
3. Yetkinin bölümü - Organizasyonda her ünite belli bir yetki alanına bağlanır.
4. Derece sistemi - Bir memur, belli bir hiyerarşik sıradaki kişilerin yetkisine tabidir. Eğer birbirine aykırı emirler alırsa son aldığı emre uyar.

Yetki hiyerarşi bakımından verileceği gibi işlev açısından da verilir. Hiyerarşik bakımdan yetkide, her yönetici belirli bir memurlar grubu üzerinde yetkilidir. Fonksiyon bakımından yetkide ise, her üye uzmanlık alanına göre belli bir iş üzerinde yetkilidir.

Bu örgütte etkili bir yönetmenin veya etkili bir emir-komuta sisteminin kurulabilmesi için şartları da önemlidir. Yönetici, başkaları aracılığıyla iş gördürmek durumunda olduğundan, dolaylı bir biçimde iş görmekle, insanları araç olarak kullanmaktadır. İnsanın çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu göz önünde tutulduğu zaman yöneticinin, yöneticiliğin yani insanları etkili bir şekilde çalıştırmanın ne kadar zor bir iş olduğu daha iyi anlaşılacaktır³⁷.

Verimli bir etkilemenin veya yönetmenin olması için genellikle kabul gören koşullar şunlardır¹¹⁰:

- Teşkilatta takım çalışması ruhu yaratılmalıdır, -Personeli iyi tanımalı ve anlamalı,
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecekler teşkilatta yer verilmemelidir, -Personelin

teşkilat ile ilişkilerini yakından tanımalı, -Yönetici, kişiliği ile davranışlarıyla astlara örnek olmalı, -Personel sürekli denetim altında bulundurulmalı, -Yönetici yardımcılılarıyla sık sık toplantılar yaparak onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalı, -Yönetici fazla ayrıntıya girip boğulmamalı, -Yönetici personelde birlik, beraberlik ve çalışma ruhunu canlı tutmalı, -Astlara yetenek ve becerilerine göre mevkiler verilmeli, yetki ve sorumluluk denkliği ihmal edilmemeli, -İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, -Astlara rehberlik edilmeli, tecrübe kazanmalarına yardımcı olunmalı ve yanılma hakkı tanınmalıdır.

Yönetme işleyişinin etkinlik ve verimliliği geniş ölçüde emretme biçimine bağlıdır.

Emretme biçimi ya da emirler; değişik biçimlerde ele alınabilir; emirler, yazılı ve sözlü emir şeklinde ayırımının dışında türlerine göre de ayrılabilirler.

Bazı emir türleri üst makamların alt makamlardan resmi istekleri şeklindedir. Bu tür emirlerde alt makamlardan hangi işlerin hangi zamanda yapılması gerektiği bildirilir. Birbirlerine eşit düzeydeki birimlerde de yazışmalar ve istekler olur. Bunlar üst makamlardan gelen emirlerden farklı bir yapıya sahiptir. Tam emir niteliğine sahip olmayıp, rica niteliğindedirler. Rica emire göre daha yumuşaktır. Rica edilen taraf, bu ricanın yerine getirilmesi için zorlanamaz. Eğer rica kanunlara uygun ise, üst makamların araya girmesi ile konu çözümlenme yoluna gidilir.

Kuruluşlarda kesin emir verme yetkisi olmayan makamların(alt makamların), bazı konularda yetkilileri bilgilendirmek, onlara yardımcı olmak amacı ile yapılan öneri

niteliğindeki yazıları da emir türlerinden biridir. Bunlarda da, bir zorunluk söz konusu değildir. Öneri mahiyetindeki bu emirlerin kabul edilmesi veya reddedilmesi olanağı vardır.

Kuruluşların bazı emirleri de gönüllü çağrı niteliğindedir. Bu tür gönüllü çağrılarda da zorunluluk yoktur. Emir yerine getirilmesi yetkililerin gönüllü olarak katılmasına bağlıdır. Örneğin personelin mesai saatleri haricinde bazı işleri yapmalarını istemek gibi.

Yukarıda emirlerin değişik biçimlerde ele alınabileceğini söyledik. Bu ayırmalardan birinin de yazılı ve sözlü olduğunu vurgulamıştık. Yazılı ve sözlü emir biçimlerinden her birinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Bu nedenle iyi bir emrin nitelikleri nasıl olmalıdır sorusuna şöyle cevap verebiliriz.

Önce, üst ile ast arasında yüz yüze ilişkilerin olanaklı olduğu durumlarda, zamandan artırım ve düşünce birliği sağlama nedenlerden dolayı, sözlü emirlerin yazılı emirlere oranla üstünlükleri açıktır. Sözlü olsun yazılı olsun, emirler kesin ve açık olmalı, astta kararsızlık ve duraksama uyandıracak konuları kapsamamalıdır.. Bunun dışında üstler, astların duygu ve inançlarında, işletmenin amacına uygun değişiklikler oluşturmaya çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güçlerini arttırmaya çaba harcamalıdır. İyi ahlakı, yüksek bilgi ve yaşamı, adaletli karar ve davranışları olan bir üstün, kişiliği başlı başına güçlü bir telkin aracıdır. Son olarak üst yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidir. Çünkü neden ne olursa olsun, emirlerin yerine getirilmemiş

olması, komuta yetkisinin sarsılması sonucunu doğurur. Verilmiş bulunan bir emri, zamanında geri alma becerisi ve gücü, yöneticiliğin diğer önemli niteliklerinden biridir. Ayrıca yönetici, verdiği emirlerin zamanında ve istenilen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediğini düzenli ve sürekli olarak kontrol etmelidir. Bu noktaya gerekli ölçüde dikkat ve özen göstermeyen yöneticiler astlarını etkili ve verimli bir biçimde çalıştıramazlar¹¹⁰.

Yukarda türlerini belirttiğimiz yazılı, sözlü, resmi, rica, öneri ve gönüllü çağrı niteliğinde olan bütün emir ve isteklerin yöneticiler tarafından verildiğini biliyoruz.

Her yönetici için, emir vermenin amacı, kendi birimindeki işgörenlerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine en fazla katkısını sağlayabilmektir.

Emir veren yönetici⁶⁸:

-İşgören hakkında doğru bilgilere sahip olmalıdır. -Yetersizlikleri giderebilmeli ve yetersiz işgöreni yetiştirebilmelidir. -Örgüt ve işgöreni birbirine kenetleyecek anlaşma ortamı yaratmalıdır. -İyi örnek olmalıdır. -Belirli aralıklarla denetlemeli ve gelişmeleri görmek için özet tablolar hazırlamalıdır. -Yardımcılarını çeşitli vesilelerle bir araya getirip, yön birliğine dikkati çekerek çabaları örgüt amacına yöneltmelidir. -Ayrıntılar içinde kaybolmamalıdır. -Amacı, personel arasında birliği, enerjiyi, yaratıcılığı ve bağlılığı geliştirmek olmalıdır.

Bu şartları gerçekleştiren yöneticilerin verdikleri emirler uygulanır, direnişe ve tepkiye sebep olmaz.

Son olarak yönetme şekillerinden bahsetmek doğru olur. Bu konuda üç yöntemden söz edilmektedir. Bunlar, demokratik (danışmalı), bağımsız ve otokratik yönetmedir^{44,84}:

Danışmalı (Demokratik) Yönelme: Emir verme öncesinde üst yöneticinin astlarına danışmasıdır. Bu yöntem, eleştirilere açık olan idareciler tarafından tercih edilmektedir. Verilecek karar ve emirlere astların katılımını sağladığı için onlar tarafından benimsenmesi kolaylaşmakta ve kalite yükselip eksikler de azalmaktadır. Danışmalı yöneltmenin yararları, koordinasyonu kolaylaştırıp işgörenlerin işlerine karşı ilgisini arttırması, planların daha verimli olmasını, kişisel geliştirmeyi özendirilmesi, emir verme ve yorumlamayı kolaylaştırması sayılabilirken, sakıncaları olarak da, emirlerin tam ve açık olmaması, itaatsizliğe neden olması, önemsiz konularda bile zaman ve masrafa neden olmasından söz etmek doğru olacaktır.

Bağımsız Yönelme: Danışmalı yöneltmeden daha ileri bir bakış açısına sahip bir yöneltme yöntemidir. Burada işgörenlerin yetenekleri, düşünme güçleri, yaratıcılık ve hayal güçlerini kullanmaları sözkonusudur. Onlara kendilerini gösterme olanağı tanınmaktadır. Yöneticiler genel hatlarıyla görevi vermekte fakat bu konuda görevinin sınırları belirtilmekte ve astın görevini anlayıp anlamadığı kontrol edilmektedir.

Otokratik Yönelme: Bu yöneltmede biçiminde idareciler emirlerini tüm ayrıntılarıyla, kesin ve kati emirler olarak vermekte ve onların uygulanmasını da kontrol etmektedirler. Verilen emirler açık, net ve kesindir. Herşey bütün detaylarıyla iletildiği için işgörelere herhangi bir özgürlük bırakılmamaktadır. Şartların gereği

olarak yada kendi arzularıyla bu yöntemi seçen üstler kendilerini işletme için gözden çıkarılamaz yönetici olarak görmektedirler.

Sakıncaları arasında, demokratik çevrede yetişmiş olan astların otokratik emirlerden hoşlanmamaları, orta basamak yöneticilerinin işlerine ilgilerini azaltmaları vb. sayılabilirken, yararları olarak da, karara varmanın hızlı olması, bireysel aktiviteyi sevmeyenler için güven verici olması, saldırgan mizaçlı astların enerjilerini amaca yöneltmesi, karışıklıkları düzenlemesi, eğitim düzeyleri ve bilgileri pek fazla olmayanların da çalıştırılmasına olanak vermesi belirtilebilir.

Yönetme herşeyden önce, örgüt-içi düzen ve disiplini saklı tutan bir yönetsel yol göstericidir. Ekonomik ve yönetsel yöntemlerin şartlara göre denge tutmalarında somutlaşan yönlendirme biçimlerinde ise, kendileri dışındaki yönetsel fonksiyonlarının anlam, içerik ve işlerlik edinmelerini sağlamaktadır⁴⁷.

2.4.7. Kontrol (Denetleme)

Örgütlerin saptanmış hedeflerine ulaşabilmesi için insan ve madde kaynaklarının sağlanması ve yönlendirilmesi yönetimin başlıca görevidir. Yönetim bu görevini yönetim süreçlerini ilkelerine uygun bir biçimde uygulayarak yerine getirir. Örgütün ve dolayısıyla yönetimin başarısı yapılan denetim ve değerlendirmeler sonunda belirlenir¹⁰¹.

Bu açıdan bakıldığında, “denetimi örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi ve yaptırımli biçimde izlenmesi” olarak tanımlayabiliriz⁴⁷.

Kaya ise denetlemeyi şu şekilde tanımlanıştır: “Örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bunu sonucun değerlendirilmesi izler. Bu anlamda denetleme, örgüt amaçlarına uygunluğun ölçülmesidir”⁶⁸.

En geniş anlamı ile denetim, bir faaliyeti daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmada yol gösteren süreç olarak da tanımlanabilir. “Denetim kavramının temeli, yapılan bir işin istenen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi denetimin gerçekleşebilmesi için, hedeflenen sonuçların önceden kestirilmesi gerekir; bir başka deyişle planlama olmadan kontrol olmayacaktır”³³.

Denetim, yönetimin en önemli süreçlerinden biridir, çünkü denetimle, hedeflenen ile yapılan işler arasındaki fark ortaya çıkacak, böylece hedeflerin ne oranda gerçekleştiği belirlenecek, geleceğe yönelik çalışmalar ve projeler buna göre tespit edilecektir.

Her organizasyonun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi ve en verimli şekilde kullanması gerekir. Organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesi, kaynaklarını kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, organizasyondaki çalışmaların sürekli olarak denetim ve gözetim altında tutulması,

kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak tedbirlerin alınması gerekliliğidir. Bu yönden bakıldığında denetim kurumlar için hayati bir önem taşır⁴².

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kontrol süreci mevcut faaliyetleri sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarla gerçekleştirilir. Bu aşamalar⁸⁴:

- Standartların belirlenmesi, - Yapılan faaliyetlerin (mevcut başarının) ölçülmesi,-
Mevcut faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması, -
Düzeltilme kararı verme.

Denetleme yapanların görevlerini kolaylaştıran, bir başka deyimle denetlemeye yardımcı olan ve daha kolay yapılmasını sağlayan bazı araçlar vardır. Bu araçlara “denetleme araçları” denir. Denetleme yapanlar denetlemeleri sırasında görevlerinin daha başarılı olmasını sağlayan bu araçlardan yararlanırlar.

Personel arasında iyi bir işbölümünün yapılmamış olması işlerin aksamasına sebep olabilir. Bu nedenle iş dağılımı iyi bir denetleme aracıdır. Üstlerin bütün işgörenlerin bilgi ve uzmanlık derecesine göre, zaman bakımından eşit iş dağıtımını sağlayacak biçimde iş dağıtımını yapmaları gerekir.

Denetimin üç temel ölçütü vardır. İlk ölçüt, örgütün amaçlarını belirleyip, eylemlerine yön veren plan belgesidir. Denetimin ikinci ölçütü, çıktı, verimlilik, kazanç

ve maliyet gibi göstergeler kullanarak, başlangıç ve bitiş noktaları arasında gösterilen somut gelişmelerdir. Üçüncüsü ise, örgütün ulaştığı gelişme düzeyinin eldeki kaynaklara ya da başka örgütlere göre durumuyla ilgilidir⁴⁷.

Yapılacak işlerin yapılış biçimini, sayı ve niteliklerini belirten iş gerekçeleri ve örgüt yapılarını gösteren şemalar birer denetleme aracıdır. Bunların yöneticiler tarafından her zaman gözönünde bulundurulmaları yararlı olur.

Yönetimi çeşitli yönlerden denetlemek mümkündür. Bu denetleme yollarını politik, idari, yargı denetimi ve kamuoyu tarafından yapılan denetleme olmak üzere dörde ayrılabiliriz^{42,109}:

Politik Denetleme: Politik denetleme, genellikle yasama organları tarafından yapılan denetlemedir. Yasama organları yasalar tartışılırken, ödenekler ayrılırken veya diğer zamanlarda yöneticilere sorular sorarak kurallara uygun hareket edilmesini sağlar. Yasa konusu olan işler de ilgilileri dinlerler. Çalışmaları veya uygulamaları beğenmezse yasalarda değişiklikler yapabilirler.

1982 Anayasamız 98.'inci maddesinde "T.B.M.M. Soru, meclis araştırması, genel görüşme gensoru ve meclis soruşturması yollarıyla denetleme yetkisini kullanır" demektedir.

Ayrıca bakanlar, il ve belediye meclisleri, belediye başkanları, il özel idareleri tarafınan yapılan denetlemeler de politik denetleme kapsamına girer.

İdari (Yönetmel) Denetleme: Yönetimin denetlenmesi, yönetimin içinde hiyerarşik denetleme yolu ile de sağlanabilir. Yönetmel denetleme, bizzat yönetimin kendisi tarafından yapılan denetlemedir. Her hiyerarşik kademede üst organlar alt organları denetleyebilirler. Yüksek derecede kurulan yetkili komisyonlar da denetlemeyi gözetlemekle yükümlü olabilirler. "Bunu yanısıra yönetmel denetim hizmetleri kontrol etmenin yanında, o hizmetleri yapmak için kullanılan kaynakların yönetimiyle de ilgilidir"⁵⁰.

Hiyerarşik denetleme, hiyerarşik üst derecelerde daha güç gerçekleşir. Bu yönden politik denetleme ile yönetmel denetleme farklıdır. Politik denetleme genel çıkarılara saygı kuralına bağlıdır. Yönetmel denetleme ise yönetmel organların etkinliğini gözönünde tutar. Yönetmel

denetleme ihtiyacı yöneticilerin işlerin planlara uygun olarak gerçekleştirme isteklerinden doğmaktadır.

Yargı Denetimi: Yöneticilerin çıkarları açısından daha etkili olan, denetlemenin bir üçüncü yolu da yargı denetimidir. Bu denetim biçiminde yönetilenlerin, idarenin hukuk kurallarına uymasını sağlamak için yargı organlarına başvurma hakkı vardır.

Yargı denetiminin sakıncalı yanı, bu organın sadece yönetilenlerin çıkarlar açısından düşünerek, yönetime yabancı kalması ve yönetimin çıkarlarına, yönetilenlerin çıkarlarını daima üstün tutmasıdır.

Ülkemizde yargı denetimi idari kaza organları olan Bölge İdare Mahkemeleri, Danıştay, Askeri Danıştay, Sayıştay, Yüksek Denetleme Kurulu, İl ve İlçe İdare Kurulları tarafından yerine getirilmektedir.

Kamuoyu Denetimi: Devleti yönetenler, demokratik bir düzende, kamuoyunun etkisi altında kalırlar ve daima kamuoyunun görüş ve düşüncelerini öğrenmeye önem verirler. Diğer yönden kamuoyunun da uyanık ve bilinçli olması, denetlemenin etkili olmasını sağlamada önemli bir unsurdur. Halk kamu işleri ile ilgilendiği, yolsuzluklara karşı kuvvetli ve sağ duyulu bir tepki gösterdiği ölçüde, yönetim üzerinde yolsuzlukları önleyici bir denetim sağlayabilir.

Kamuoyu denetimi, dernekler, sendikalar, siyasi partiler, basın, mesleki kuruluşlar (Baro ve Odalar) gibi teşkilatlar yönetime seslerini duyurabileceği ölçüde vardır.

Özetle denetleme hakkında şunları söylemek gerekir: Denetleme sistemleri anlaşılabilir olmalı, örgütsel düzeni izlemeli, sapmaları anında ortaya koymalı, esnek olmalı, düzeltici faaliyetlere dikkat çekmeli ve ekonomik olmalıdır⁶¹.

Denetleme sürecinde zaman unsuru önemlidir. Esneklik ise değişen koşullara uymak ve örgüt faaliyetlerini geliştirmek bakımından önemlidir. En iyi denetleme, sapmalara işaret edip düzeltici tedbirlerin alınmasını öngörür. Son olarak, denetleme, tüm yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde maliyetleri kabul edilebilir bir düzeyde tutmak amacıyla yapılır; bu sebeple, denetleme için yapılacak olan giderler, ondan elde edilecek faydayı aşmamalıdır⁶¹.

2.5. Türkiye’de Spor Yönetimi

Türkiye’de spor yönetimi, günün değişen şartlarına göre Cumhuriyet öncesi ve sonrasında farklı örgütlenme sürecinden geçerek günümüze ulaşmıştır. Hiç kuşkusuz, Türk sporunun örgütlenme sürecindeki bu farklı yapılar, ülkenin içinde bulunduğu siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdan etkilenmiştir.

Türkiye’de spor yönetimi başlığı adı altında ele alınan bu bölümde, yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde önce cumhuriyet öncesi Türk spor teşkilatlanması özetlenmiş daha sonra ise, cumhuriyet dönemi Türk spor teşkilatının üzerinde durulmuştur.

2.5.1. Türk Spor Teşkilatının Tarihsel Gelişimi

2.5.1.1. Cumhuriyet Öncesinde Spor Teşkilatlanması

1863-1903 dönemlerinde, sporun, beden eğitimi, beden eğitiminin de cimmastikle bütünleştiği⁴⁶, “çok sayıda okullu gencin, önce okullarda sonra gizlice dışarıda spora yöneldikleri”¹⁴ ve eğlence için oynanan futbol maçlarından sonra teşkilatlanmaların başladığı görülmektedir. Her yaşta kişinin kolayca yapacağı beden alıştırmaları olan Beden Eğitimi, Türkiye’ye tam bir askeri talim egzersizlerine benzeyen, kişide sıkı bir körü körüne itaati amaçlayan bir cimmastik türüyle girmiştir⁵⁶. Yukarı da Fişek ve Bilge’nin de ifade ettiği gibi, ondokuzuncu asır sonunda, çok sayıda artan okullu gençler, önce okullarda, sonra da gizlice dışarıda spora yönelmişlerdir. İlk Türk futbolcusu olan Fuat Hüsnü Kayacan’ın Mekteb-i Bahriye öğrencisi olması, sporun önce okulda başlayıp, sonrada dışarıya taşıdığı belgesidir²⁷. 1870’de atletizm,

1871'de yüzme-kürek, 1887'de ise greko-romen güreşi gibi sporlar Türkiye'ye girmiştir ve Mekteb-i Sultani kökenlidir¹⁰⁴.

1895'den sonra İzmir, sonra 1897'de İstanbul'da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır¹¹⁹. “Ortak amaçlı kişilerin biraraya gelerek oluşturdukları gönüllü birlik olarak tanımlayabileceğimiz kulüp olgusunun Osmanlı'daki ilk örnekleri Black Stockings (1889), Bornova (1894), Moda (1896), Kadıköy (1901), Elips ve İmogene (1904) kulüpleriymiş⁴⁸. İlk Türk kulüpleri ise; Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907)'dir. Daha sonra ise sırasıyla Altınordu, Süleymaniye, Vefa, Nişantaşı, Türkgücü Anadolu kulüpleri tescillerini yaptırmışlardır¹⁰⁰.

1903 yılı öncesinde kurulmuş olan kulüpler arasında maçlar yapılırdı. Ancak takım sayısı az olduğu için maçlar hep bir-iki takım arasında gerçekleştirilmekteydi, maçlara seyirci ilgisi yok sınırlıydı. İngiltere'de geliştirilen teknik kuralları bilenlerin sayısı fazla olmadığından hakem sıkıntısı çekilirdi. Bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için İstanbul Futbol Birliği kuruldu³⁹.

2.5.1.1.1. İstanbul Futbol Birliği

Türkiye'de ilk “Futbol Ligi” dört yabancı takımla; (ki bunlar Moda, Elpis, İmogene ve Kadıköy (Union) kulüpleridir), kurulan “İstanbul Futbol Birliği”dir. Birlik James La Fontaine, Henry Pears, Aleko Horace Armitage tarafından oluşturulmuştur⁴⁶. 1906 yılında Ali Sami Yen'le yönetim dört kişiye çıkmıştır.

İstanbul Futbol Birliği'ne 1905-1906 futbol sezonunda Türk takımı Galatasaray'ında katılmasıyla, 1908 yılında birinci kümesini Galatasaray, Kadıköy, Moda, Elips ve Fenerbahçe; ikinci kümesini de Strugglers, Yasson, Dork ve Tatavla takımlarının oluşturduğu gönüllü birliklerdir⁴³.

Birlik; İstanbul'da bulunan futbol kümelerinin düzensiz ve teşkilatsız bir şekilde kendi aralarında yaptıkları özel karşılaşmaların seyirciyi tatmin etmemesi ve futbola duyulan ilgiyi karşılayamaması üzerine, mevcut futbol kulüplerini tek lig içinde toplamak, futbol sezonunun başlangıç ve bitim tarihleriyle, maçların gün, yer ve hakemlerinin önceden tespit edip, duyurmak suretiyle programların aksamadan yürütülmesini sağlamak üzere gerek ligin ve futbol karşılaşmalarının yönetimi, gerekse anlaşmazlıklarının çözümünde "İngiliz Futbol Birliği"nin kurallarını uygulamak üzere kurulmuştur. Görevleri arasında kümeleri oluşturmak; oyuncu, kulüp ilişkilerinde, sözleşmelerinde, İstanbul Futbol Birliği kurallarını uygulamak; bu sisteme göre uygunsuzlukları cezalandırmak; kulüpler adına hareket edebilmek bulunmaktadır⁴³.

Birlik, üye Union K.'nün yürütme kurulunun aynı zamanda birliğin de yürütme kurulunu oluşturduğu teşkilat yapısına sahiptir⁴⁶. Birliğin taşra örgütü ve yasal herhangi bir dayanağı yoktu, sadece klüpler kendi aralarında bir sözleşme imzalamışlardır⁹⁸.

2.5.1.1.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi

1903 yılında kurulan İstanbul Futbol Birliği'nin 3 Ağustos 1909 tarihinde Cemiyetler (Dernekler) kanunu'nun çıkarılmasıyla (kulüplerin dernek statüsünden

tüzel kişilik kazanması sonucu) 12.11.1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi adı altında tekrar teşkilatlanmıştır. Tek sporlu federatif ve dikey kurulmuş bir lig sistemi olup, özel hukuk tüzel kişileri olmalarına karşılık adi şirket görünümündeydi.

Kulüplerarası birliği sağlamak, futbolun yaygınlaşp, gelişmesine katkıda bulunmak, İstanbul Futbol Birliğin'den farklı olarak lig işlerinin, yönetim, denetim ve yürütülmesinde kulüplere belli bir özerklik vererek, birlik yetkilerini "yol gösterici" olarak sınırlamak mümkündür.

Merkez örgütü, Genel Kurul ve Yürütme Kurullarından oluşmaktaydı. Başkan ve Yönetim Kurulları ile bu organları seçen, tüm kulüp üyeleri, bir bakıma, Genel Kurul görevi yapmaktaydılar. Yürütme Kurulu; bir başkan, bir başkan yardımcısı, bir genel sekreter ve her kulübün ikişer temsilcisinden oluşmaktaydı. İstanbul Futbol Birliği gibi, bu teşkilatlanmanın da taşra teşkilatı yoktu⁴⁶.

2.5.1.1.3. Cuma Ligi

1913 yılında kurulan ve İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi dışında kalan Cuma Futbol Ligi'nde İstanbul Cimnastik, Darülfünun, Üsküdar Anadolu, Şehremini Münerasat-ı Bedeniye, Terbiye-i Bedeniye, Sanayi Mektebi ve Fenerbahçe Spor kulüpleri yer almaktaydı⁹⁸.

Cuma Futbol Ligi'nin kuruluş gerekçesi, futbol maçlarının o dönemde resmi tatil olmayan pazar günü yapılması bu nedenle öğrenci ve çalışan kesimin katılımının engellenmesiydi. Bu durum aynı zamanda İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi'deki futbolcu

kaynağınının kısıtlı kalmasına neden oluyordu. Böylece lige alınamayan ve müslümanların hafta tatili olan cuma günü müsabaka yapılacak sporcuların kurdukları kulüpler bir araya gelerek bu ligi başlatmışlardır.

Bu lige kayıt olan bütün üyelerden oluşan bir Genel Kurul, Genel Kurulun seçtiği bir başkan, bir başkan yardımcısı, bir yazman ve bir saymandan oluşan yönetim kurulundan seçtiği genel denetçiden oluşmaktaydı⁴⁶.

2.5.1.2. Cumhuriyet Döneminde Spor Teşkilatlanması

2.5.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi

Kuruluş süreci 22 Mayıs 1921'de başlayan Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) 22 Mayıs 1922'de Cemiyetler Kanuna'na göre tüzel kişiliği olan ve bu yönüyle Türkiye'nin ilk biçimsel spor yönetimi olarak belirtilen federatif nitelikte olup, tescil işlemleri tamamlanarak kurulmuştur⁴⁶.

İlk aşamada kuruluş bildirisi yayınlanan ve nizamnamesi onaylanan TİCİ 14 Temmuz 1922'de ilk toplantısını yapmıştır. Heyet-i Merkeziye oluşmuş ve 31 Temmuz 1922 tarihli Genel Merkez toplantısında da TİCİ'nin ilk başkanı (Ali Sami Yen) ve öteki Meclis-i İdare üyeleri seçilmiştir¹²².

TİCİ'nin nizamnamesi, İsviçre Federasyonları ve Spor Birliği nizamnamesi esas alınarak 269 madde halinde hazırlanmıştır. İttifakın kurulduğu günden 1936 yılına kadar sporu teşvik etmek ve teşkilatlandırmak yolunda sarf ettiği çabalar bugüne temel olması bakımından büyük değer taşımaktadır¹²².

Cumhuriyet dönemi, sporun diğer bütün alanlarda olduğu gibi büyük bir önem ve ciddiyetle ele alınmıştır. Cumhuriyet döneminde sporun, en önemli eğitim aracı ve aktivite alanı olarak görülmesinde Atatürk'ün tutumu, görüş ve direktifleri büyük bir dayanak ve kaynak olmuştur. Bu görüş ve direktiflerinden biri şu şekildedir²:

“Her çeşit spor faaliyetlerini, Türk gençliğinin milli terbiyesinin ana unsurlarından saymak gerekir. Bu ise, hükümetin şimdiye kadar olduğundan daha ciddi ve dikkatli davranması Türk gençliğinin spor bakımından da milli heyecan içinde itina ile yetiştirilmesi önemli tutulmalıdır”.

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın 16.02.1923 tarihli toplantısında benimsenen nizamname oniki yıl süre ile TİCİ işlerine yön verecek temel belge olarak işlemiştir. 1924 yılında iki kararname ile kamu yararına gözetilen dernek statüsü kazanarak Türkiye'yi dışarıda temsil etmeye hükümetçe yetki verilmiş tek spor teşkilatı durumuna gelmiştir.

Türkiye İdman Cemiyetinin kuruluşundan sonra 1924 ve 1928 yıllarında Olimpiyat Oyunlarına iştirak edilmiştir. Ayrıca antrenör, spor kampları, yabancı takımların öğreticileri, yurt dışında yapılan müsabakalar modern spor alanında ilk adımlar olmuştur¹⁷.

Türkiye'de beden eğitimi ve sporla ilgili kuruluşların çalışmalarına yardım etmek, aralarındaki müsabakaları düzenlemek, spor faaliyetlerini sevk etmek ve idare, teşvik ve korumak, Türkiye sporunu içeride ve dışarıda tam yetki ve temsil, yeni sporcu yetiştirilmesine ve yeni spor kulüplerinin kurulmasına yardım etmek amaçlarındandır.

Bu amaçla kulüpler arasında karşılaşmalar, sporun yayılması için kongre ve konferanslar düzenlemek, spor hakkında yayın yapmak, değişik kişi ve kuruluşlarla bu gibi ortak işlerini faaliyete geçirmek üzere teşebbüse geçmek görevleri arasındaydı¹⁰⁶.

Merkez örgütü; Genel Merkez, Federasyonlar, Genel Kongre ve Kurucu Heyet'ten meydana gelmişti.

Genel Merkez; TİCİ Genel kongresinde seçilen, iki kongre arasında işleri idare eden, tabii ve seçilmiş üyelere meydana gelmekteydi. Tabii üye, federasyon başkanlarıyla her kulüp için birer temsilciden oluşmaktaydı.

Federasyonlar; Genel Kongrece seçilip, gelecek kongreye kadar ihtisası içindeki sporun çalışmalarını yürütmekteydi. Bir başkan, bir başkan yardımcısı, bir sekreter, bir müfettiş, bir muhasıp ve bir veznedardan ibaretti. Bir federasyonun oluşumu için, o spor dalıyla ilgili en az üç alan bulunması ve sporun resmi heyetinin oluşması gerekiyordu.

Genel Kongre; Genel Merkez'den bir, federasyonlardan birer, her bölgenin kulüplerinden birer, Bölge Merkez Kurulundan bir, Ordu Spor Teşkilatından üç, ve federasyon sayısını aşmayacak kadar temsilciden meydana gelmekteydi.

Kurucu Heyet; bölgeler kurulundan önce geçici bir madde ile en eski idman cemiyetleri denetçileri ve en ünlü türk spor uzmanları ve öğretmenlerinin katılması ile oluşturulmuştu⁴⁶.

Taşra örgütü ise spor bölgeleri üzerine kurulmuştu. Üyelik şartlarını yerine getiren biraraya gelerek Genel Merkez'le birlikte "İdari Teşkilat" başlığı altında bir

Cumhuriyet dönemi, sporun diğer bütün alanlarda olduğu gibi büyük bir önem ve ciddiyetle ele alınmıştır. Cumhuriyet döneminde sporun, en önemli eğitim aracı ve aktivite alanı olarak görülmesinde Atatürk'ün tutumu, görüş ve direktifleri büyük bir dayanak ve kaynak olmuştur. Bu görüş ve direktiflerinden biri şu şekildedir²:

“Her çeşit spor faaliyetlerini, Türk gençliğinin milli terbiyesinin ana unsurlarından saymak gerekir. Bu ise, hükümetin şimdiye kadar olduğundan daha ciddi ve dikkatli davranması Türk gençliğinin spor bakımından da milli heyecan içinde itina ile yetiştirilmesi önemli tutulmalıdır”.

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın 16.02.1923 tarihli toplantısında benimsenen nizamname oniki yıl süre ile TİCİ işlerine yön verecek temel belge olarak işlemiştir. 1924 yılında iki kararname ile kamu yararına gözetilen dernek statüsü kazanarak Türkiye'yi dışarıda temsil etmeye hükümetçe yetki verilmiş tek spor teşkilatı durumuna gelmiştir.

Türkiye İdman Cemiyetinin kuruluşundan sonra 1924 ve 1928 yıllarında Olimpiyat Oyunlarına iştirak edilmiştir. Ayrıca antrenör, spor kampları, yabancı takımların öğreticileri, yurt dışında yapılan müsabakalar modern spor alanında ilk adımlar olmuştur¹⁷.

Türkiye'de beden eğitimi ve sporla ilgili kuruluşların çalışmalarına yardım etmek, aralarındaki müsabakaları düzenlemek, spor faaliyetlerini sevk etmek ve idare, teşvik ve korumak, Türkiye sporunu içeride ve dışarıda tam yetki ve temsil, yeni sporcu yetiştirilmesine ve yeni spor kulüplerinin kurulmasına yardım etmek amaçlarındandır.

maddeye istisnaden yer almaktaydı. TİCİ'nin bölgelere göre kurulan taşra teşkilatı, bölge merkezi, bölge spor kurumları, bölge kongresi, kulüpler ve birlik kümelerinden meydana gelmektedir.

Ülkenin bu spor teşkilatından beklentileri arasında ülke savunmasında değerlendirebilecek gençliği yetiştirmek de bulunmaktadır. Bu bakımdan "ittifak" devlet tarafından önce kamuya yararlı dernek sayılmış, ardından 1924 olimpiyatlarına katılma konusunda yetki verilerek, birliğe maddi yardım sağlanmış ve bu yardımlar her yıl artan oranlarla devam etmiştir¹⁴.

TİCİ 1923 yılından 1936 Nisan'ına kadar sporun uygulanması için çalışmıştır. Başlangıçta sadece futbol branşında faal olmalarına rağmen diğer dallarda faaliyet yapmaya gayret göstermişlerdir. Spor faaliyetleri olmayan yurt köşelerinde spor tesisleri yapılması ve bu yörelerde sporun yaygınlaşması düşünülmüştür. Cumhuriyet hükümeti bu teşekküle maddi ve manevi desteğini kurulduğundan beri esirgememiştir³⁶.

Bu dönemde kronik sorun, kulüplerin aralarındaki sürtüşme ve kavgalardır. Kulüpleri ilgilendiren kararlar kulüp temsilcilerinin çoğunlukta oldukları Heyet-i Merkeziye de üçte ikilik oyla alınması, bu da kulüplerin istekleri dışında kararların alınmasını engellemesi daha önceki birliklerin kartelci alışkanlıklarını sürdürmesi ve bu ittifaka girmek isteyen kulüplerin geri çevirilmesi, kulüplerin üzerinde merkezi otorite kurmaya çalışması, ülke çapında yayılmak istenen sporu futbolla özdeşleştirme çabaları

Türkiye'nin spor yönetimini "özel" TİCİ'den "yarı resmi" TSK'na götürdüğünü söyleyebiliriz⁷².

Her şeye rağmen TİCİ sporun gelişmesine katkıda bulunmuş, en azından günümüzde tartışılan bağımsız ve özerk bir idare anlayışını Türk Spor Yönetimine kazandırmıştır³⁹.

2.5.1.2.2. Türk Spor Kurumu

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı 13-18 Şubat 1936 tarihlerinde yapılan kongrede 14 yıl hizmet süresinden sonra feshedilmiş, aynı kongrede Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuş ve alınan bir kararla TSK devleti yöneten tek partiye bağlanmıştır.

TİCİ'nin Türk Spor Kurumu'na geçişi ve sporun devrin yönetici partisi ve onun hükümetinin sorumluları elinde yürütülmeye çalışan hizmeti, yurda şamil bir eğitim, öğretim saha ve tesis işleri başarılması için yeterli saymamış, Almanya, İtalya ve Rusya örneklerine özenerek yeniden teşkilatlanmayı düşünmüş ve işlemiştir. Ancak hükümet, bu yükü doğrudan doğruya taşımaya göze alamamış, sorumluluğu devlet paralelindeki halkevlerini de bünyesine almış ve resmi denilecek bir yan teşkilat olan Cumhuriyet Halk Partisi denetlenmesine bırakmayı uygun bulmuştur¹⁷.

Türk Spor Kurumu, yurdu korumayı en üstün amaç bilen ve bu uğurda bütün varlıklarını vermeye hazır olan sporcu gençlik yetiştirmeyi, sporun milli ve teknik esaslara göre yayılması ve yükselmesine; sporu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmeyi amaçlamaktaydı. Bu bakımdan spor bölgelerini, spor çevrelerini spor kulüp ve

yuvalarını hemen kurdurmaya veya kurmaya çalışmak; spor alan ve salonlarını teknik şartlara göre kurdurmak; milletlerarası spor kurumlarıyla temasa geçmek, spor yayıncılarını düzenlemek ve kontrol etmek; Türk Olimpiyat Komitesini kurmak, bunun görev ve yetkilerini tespit etmek; amatörlüğün gelişimini sağlamak ve korumak; her türlü sporu teşvik edici müsabakalar yapmak, yurt savunmasındaki önemine binaen bütün sporcuların Türk Hava Kurumu (Türk Kuşu) teşkilatına girmelerini teşvik etmek başlıca görevlerini oluşturmaktadır^{48,111}.

Merkez Örgütü, Büyük Kongre, Genel Merkez ve Federasyonlardan oluşmaktaydı.

Büyük Kongre; Türk Spor Kurumu Büyük Kongresi tabii üye olan Genel Merkez üyeleriyle başkanlardan, bölge ve kulüplerden, Kültür ve Sağlık Bakanlıkları ile Genel Kurmay Başkanlığı ve CHP'den birer delegenin katılımıyla iki yılda bir Kasım ayında Ankara'da toplanırdı. Kongreyi yönetecek divan başkanı ve komisyon üyelerini seçerek, iki yıllık faaliyet ve hesapları tetkik ve müzakere edilirdi.

Genel Merkez; Genel Başkan, Genel Merkez Heyeti, Federasyonlar, Teftiş, Sağlık ve Hesap Bürolarından meydana gelmekteydi. Genel Merkez Heyeti; Genel Başkanın Başkanlığında, As Başkan, Genel Sekreter, Genel Sağlık Enspektörü, Muhasip ve Federasyon Başkanlarından teşekkül etmekteydi.

Federasyonlar ise; Türk Spor Kurumu'nun belli spor branşlarıyla uğraşan ana hizmet birimleriydi. Her spor branşının bir federasyonu, her federasyonun da bir başkanı, bir başkan yardımcısı, bir de genel sekreteri bulunmaktaydı. Federasyon

başkanları TSK genel başkanının teklifi ile yardımcı başkan ve genel sekreter Genel Merkez Heyeti tarafından seçilirdi. Federasyonların kurulmasına Büyük Kongre karar verir, ancak gerekliliği halinde ilk toplanacak kongrede onaylanmak üzere Genel Merkezce yeni federasyon kurulurdu ve görev süreleri iki yıldır.

Türk Spor Kurumu'nun taşra teşkilatı spor çevreleri, spor bölgeleri kongreleri, spor bölgeleri, bölge heyetleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvalarından meydana gelmekteydi.

TSK spor siyaset ilişkileri açısından ülkemizin ilk örneği olmuştur. Özetle; Türk Spor Kurumunda kulüpler arasında erdem dışı çekişmeler, tribünlere kadar yayılan kavgalar, sürtüşmeler, İstanbul dışına taşamamış ve kök salamamış hareketin sonunu getirmiştir, çünkü Türk Spor Kurumu, devletçilikle partililiği birbirine karıştırmış, devletin müdahalesi ile spor, Cumhuriyet Halk Partisi ve yan kuruluşlarına teslim edilmişti. İktidar partisinin de başarısız olması ile devletin himayesi kaçınılmaz olmuştur⁹⁸.

2.5.1.2.3. Türkiye'de 1938 Yılından Günümüze kadar Spor Teşkilatlanması

2.5.1.3.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (3530 Sayılı Kanun Dönemi)

Sporun milletlerarası seviyede kaydettiği büyük mesafelerin spora olan ilgiyi her ülkede geniş ölçüde artırdığı bu yıllarda; Türkiye'de de sporun sevk ve idaresinin devlete bırakılması düşünülmekteydi. Avrupa ülkelerinde ileri bir seviyede bulunan

spor faaliyetleri ile aramızdaki mesafeyi kapatmak için bu yıllarda otoriter bir yönetime ihtiyaç duyulmaktaydı¹.

Böylece; Türk Spor Kurumunun bütün mallarıyla hukuk ve görevlerini devralan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 29.06.1938 tarih ve 3530 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1942-1970 yıllarında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960-1970 yıllarında yeniden Başbakanlığa, 1970-1983 yıllarında Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1983-1989 yıllarında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmüş, 1989 yılında gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne dönüştürülerek tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır¹¹⁴. 3530 sayılı kanunla kurulan BTGM katma bütçeli bir devlet kuruluşudur.

3530 sayılı kanunun gerekçesinde ise daha önceki tecrübeler ve çeşitli Avrupa ülkelerindeki gelişmelerin, sporun milli eğitim ve sağlık gibi kamu hizmeti olarak devletçe düzenlenip, yürütülmesi gereğinin ortaya çıkışı öne sürülmüştür¹¹⁴.

Kuruluş amacı; “Yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerinin milli ve inkılapçı amaçlara göre gelişimini sağlayan, oyun, cimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmektir”¹⁶.

Görevleri: Yurttaşları fizik ve moral bakımından yetiştirmek; yurttaşa yurdu tanıma, sevme ve korumayı öğretmek amacını güden oyun, cimnastik ve spor çalışmalarını sevk ve idare etmek; gençlerin kulüp ve gruplara girerek boş zamanlarını beden terbiyesiyle değerlendirilmeleri konusunda spor mükellefiyetini tatbik etmek (Anayasa mahkemesi'nin “statü” başlığı altında alınan kararıyla bu görev kalkmıştır);

spor idarecisi ve organizatör olarak fahri antrenör, monitor ve hakemleri yetiştirmek ve sayılarını artırmak; uluslararası temaslarda memleketi temsil edecek sporcuları sağlık, ahlak ve teknik şartlara göre seçmek için tedbirler almak, diğer memleketlerdeki sportif gelişmeleri izlemek ve ileri memleketler seviyesine ulaşma imkanlarını araştırmak; spor temalarında uluslararası spor kaidelerinin ve her türlü talimatın tatbiki suretiyle spor disiplini sağlamak; bölgeler arasındaki uyuşmazlıkları halletmek; Beden Terbiyesi teşkilatının ceza yönetmeliğini uygulamak; bölge spor faaliyetlerini programlamak; kulüplerin kurulmasını teşvik etmek ve bunların Genel Müdürlüğe intibak tescillerini yapmak; memur ve işçi sayısı beşyüzden fazla çok olan müessese ve kurumların cimnastik salonu, spor alanı ve yüzme havuzu gibi tesisler yapması ve uzman beden eğitimi öğretmeni ve antrenör tutması için gerekli çalışmaları yapmak; kışla, cezaevi ve okul gibi kamu müesseseleri için beden eğitimi esaslarını tespit etmek; federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor şubeleri hakkında ilgili karar mercii mütalaa ve teklif etmek; beden terbiyesi ve sporla ilgili tesis ve yapıların projelerini hazırlamak ve hazırlatmak, uygulamak, uygulama sonuçlarını kontrol ve tatbik etmek, proje ve inşaata ait fenni ve idari şartnameleri hazırlamak, kendisine ait gayrimenkullerin tapu işlerini yapmak ve kayıtlarını tutmak; sporculara verilen mükafaat ve cezaların kayıtlarını tutmak; sporcu ve kulüplerin tescil, vize, belge ve kulüp değiştiren sporcuların işlemlerini yürütmek; sporcuların sağlık şartlarını tespit etmek; futbol müsabakalarında müşterek bahis tertip edip Spor-Toto Matbaasını işletmek;

yurttaşların beden eğitimi ve spor alanlarındaki teknik bilgilerini ve ilgisini artıracak yayınlar yapmaktır.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. 3530 sayılı yasaya göre Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün merkez teşkilatında Genel Müdürlük Makamı; Genel Müdürlük Kurulları, Esas, Danışma ve Yardımcı Birimler bulunmaktaydı. Taşra teşkilatında ise; Bölge Başkanı (Vali), Bölge Müdürlüğü, İlçe Başkanı (Kaymakam), Bucak Beden Terbiyesi Başkanı (Bucak Müdürü) ve Köy Beden Terbiyesi Başkanlığı (Muhtar) bulunmaktaydı. Fakat taşra teşkilatında İlçe Başkanlığı, Bucak Beden Terbiyesi Başkanlığı ve Köy Beden Terbiyesi Başkanlığı işlerlik kazanmamıştır.

2.5.1.3.3.2.Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (3289 Sayılı Kanun Dönemi)

Yukarıda da bahsedildiği gibi; ülkemizde sportif faaliyetler, 1938 yılında 3530 sayılı BTGM Kanunu ile, buna ilave olarak çıkartılan tüzük ve çok sayıda yönetmeliklerle yürütülmüştür. Ancak bu Kanunun 4.maddesinin Anayasa mahkemesince iptal edilmesi, 6.maddesinin ise uygulanmaması, sosyal, kültürel ve ekonomik şartlarındaki değişimler nedeniyle yetersiz kalmış, konuya ilişkin köklü çözümler getirecek bir kanun hazırlanması gereği ortaya çıkmıştır¹⁰².

Bu sebeple, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı kanun, 29.06.1938 tarih ve 3530 sayılı

kanunun esaslarına sadık kalınarak günün koşullarına ve ihtiyaçlarına cevap vermeyen maddelerin bazıları değiştirilerek yürürlüğe girmiştir¹¹⁴.

Bu kanun döneminde Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren örgüt, Bakanlığın bünyesindeki Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nü 02.03.1989 tarihinde yayınlanan 356 sayılı KHK'yle spor teşkilatına bağlayarak iki genel müdürlüğü, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" adıyla tek isim altında birleştirmiş, teşkilatın önceki ana hizmet birimleri arasına Gençlik Hizmetler daire Başkanlığı eklenmiştir. Başbakanlığa bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bir Devlet Bakanlığının denetim ve gözetiminde spor faaliyet ve hizmetlerini yürütmeye başlamıştır³⁹.

Profesyonel futbol hizmet ve faaliyetlerini ise, 27.5.1988 tarihinde 3461 Sayılı kanunla kurulan Başbakanlığa bağlı Türkiye Futbol Federasyonu yürütmektedir. Federasyonun Amatör Futbol Şubesi Genel Müdürlüğe bırakılmıştır. "Kanunun gerekçesi olarak milletlerarası münasebetlerde profesyonel futbolun yeri ve önemi belirtilmiş, amatör futbol şartlarına göre düzenlenmiş bir kaidelerine göre yönetilmedeki aksamalar sebebiyle profesyonel futbolun profesyonelce yönetilmesinin gerekliliği öne sürülmüştür³⁹.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün merkez teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı ise özel bütçelidir.

Genel ve Spor Genel Müdürlüğünün görevleri arasında; Uluslararası kurallara uygun olarak organizasyonlar yapmak, sporcuların ekonomik sorunlarını incelemek ve

çözümlerini sağlamak, gençlik sorunlarında önceliği olan spor tesislerine ilişkin ihtiyaçları incelemek, gençlik ve spor sorunlarının mali, idari ve teknik yönlerinin çözüme bağlanması için gerekli tedbirleri almak, gençlerin spora katılmaları için siyaset ve stratejileri tespit etmek, kamu ve özel sektör arasında işbirliği ve koordinasyon kurmak, spor tesisleri inşa etmek ve bunların ülkede dengeli bir biçimde dağılımını temin etmektir. Bunlara ilaveten diğer sorumlulukları ise; okuldışı gençliğin spor faaliyetlerine katılmalarını sağlamak, ülkede spor dallarını belirleyerek, bunlarla ilgili federasyonları kurmak, ülke içindeki ve dışındaki faaliyetlerde denetim görevini yapmak, Genel Müdürlüğün bütçesini hazırlamak, spor tesislerinin inşa ve bakımını yapmak ve bu konudaki sorunları çözmek, Uluslararası Spor Kuruluşları ile sıkı işbirliği halinde çalışmak, beden eğitimi ve spor konusunda sıkı bir işbirliği yapmak ve halkın bilgisini artırmak amacıyla yayınlar çıkarmak, kadro eğitimini temin etmek, öğretim kurumlarında beden eğitimi ve spor faaliyetlerini denetlemektir.

Genel Müdürlük hizmetlerinin mevzuata, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve Genel Müdürlüğün faaliyet alanına giren konularda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Genel Müdür, merkez ve taşra teşkilatının ve diğer spor teşekküllerinin faaliyet, işlem hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Genel Müdüre karşı sorumlu 4 Genel Müdür Yardımcısı bulunmaktadır (M.5).

Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı, Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri, Yardımcı Birimler ve Bağlı Birimlerden meydana gelir. Ana Hizmet

birimlerini oluşturan Başkanlıklar: Spor Federasyonları Başkanlıkları, Tesisler Dairesi Başkanlığı, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı ve Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığıdır. Danışma ve Denetim Birimlerini; Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı ve Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı oluşturmaktadır. Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı ve Savunma Uzmanlığı Yardımcı Birimleri meydana getirmektedir. Spor Toto-Loto Teşkilatı Müdürlüğü de Bağlı Birimlerdenir (3703 S..K., 1991, m.10).

3289 sayılı kanunun “Çeşitli Hükümler” başlıklı üçüncü kısmında Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, İl ve İlçe Danışma Kurulları (m.8-10), Spor Federasyonları (m.15,18,19), Spor Kontrolörlüğü (m.35) ve Spor Eğitimi Sağlık ve Araştırma Merkezi (m.34) kurulmasını, spor kulüplerinin Dernekler Kanununa göre teşekkül etmesini ve tescil ile Gençlik ve Spor Teşkilatına dahil olmasını (m.20/I), spor kulüplerinin profesyonel takımlarını kuracakları veya kurulmuş şirketlere devredebilmelerini veya kiraya verebilmelerini (m.24/III), sporcuların lisans almalarına (m.22), profesyonel sporcular ile milli takım sporcularının antreman ve yarışmalardaki spor kazaları ve hastalıklara karşı özel sigorta sistemine göre sigortalanmalarını (m.23), memur ve işçi sayısı 500’den fazla olan kuruluşların spor tesisleri yapmasını ve antrenör çalıştırmasını, şehir planlarında spor tesislerine yer ayrılmasını, toplu konutlar, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, eğitim kurumları ve fabrika projelerine

spor alanı ve tesisi kurulmasını (m.26) öngörmüştür. Anılan kanuna göre, spor faaliyetlerini düzenlemek maksadıyla ihtiyaç duyulan konularda Genel Müdürün teklifi ve Bakanın onayıyla kurul teşkil edilebilir (m.8/II). Kanun, antrenör ve spor adamı yetiştirmek amacıyla spor meslek lileri bünyesinde çeşikli branşlerde sporcu eğitim merkezi kurulabilmesini (m.33) Genel Müdürlüğün yönetmelikte belirlenecek esaslar çerçevesinde eğitim ve öğretim kurumlarının tahsis edecekleri alanlara spor tesisleri yapmasını, bu kurumların bu ve diğer tesislerini işletmesini ve malzeme yardımında bulunmasını (m.37), kulüplerin amatör faaliyetleri için aynı ve nakdi yardımda bulunabilmesini (m.25) de öngörmektedir¹²⁴.

3289 Sayılı Kanunun ikinci kısmındaki 6. madde gereğince, ülkedeki her ilde sporun yönetimi ve yayılımı ile görevli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçelerde de Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri bulunmaktadır. İllerde vali, ilçelerde kaymakam Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı, il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derecede sorumludurlar. İl müdürlükleri kulüplere malzeme yardımı yapmakta, tesislerin bakımı ile hizmete hazır tutulmasını sağlamaktadırlar. İllerde fahri birer spor dalı temsilcisi bulunmaktadır (m.7).

3289 sayılı kanun hakkındaki bilgilerden sonra özetle şu yorumu yapmak mümkündür³⁹:

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 1938'den günümüze kadar üç defa Başbakanlığa iki defa Milli Eğitim Bakanlığına bir defa da Gençlik ve Spor

Bakanlığına bağlanması, teşkilatlanma konusunda arayışların hala devam ettiğini göstermektedir. geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği sporun siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel parametreler bir türlü bağımsızlık kazanamadığıdır. Ayrıca bu durum, spor teşkilatlanmasında en iyiyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini göstermektedir. Halbuki deneme-yanılma yöntemi, teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden biridir. Teşkilatlanmada köklü değişikliğe gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağını araştırılması gerekir. Bu da olmadı takdirde bir takım pilot uygulamalar yapılmak suretiyle yeni teşkilat şeklinin başarı durumu test edilebilir. daha sonra yapılacak köklü değişiklikler, bu araştırma ve pilot uygulamaların sonuçlarına göre yapılmalıdır. Böylece hem kaynak israfı önlenmiş hem de etkin ve verimli teşkilat uygulaması gerçekleştirilmiş olacaktır.

2.5.2. Türkiye’de Anayasa’da ve Kalkınma Planlarında Spor

Anayasa’da Spor

Türkiye’de sporu Devlet yönetmekte ve bu görevi ile yurttaşların beden ve moral yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. 1982 Anayasasındaki “Sporun geliştirilmesi” başlıklı hükme göre “Devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ve başarılı sporcuyu korur” (m.59). Bu hükmün gerekçesinde, sağlık hizmetlerinin bir parçasını beden sağlığının spor yaptırarak korunmasının teşkil ettiği, sporun kitlelere yayılmasının bu amacın teminine yarayacak araçlardan en etkin olduğu, sporun sadece fiilen spor yapanlara değil, seyircileri için de eğitici ve sağlık kurallarına uygun bir ortamda yaşamaya sevk edici etkileri sebebiyle sporun geliştirilmesinin Devletçe ele alınmasının öngörüldüğü belirtilmektedir¹¹⁴.

Kalkınma Planlarında Spor

Plân, amaçla araç arasında denge unsuru oluşturan bir belge olarak, önceden tespit edilen hedeflere ulaşmada yol, yöntem ve usûllerin doğru seçilmesinde gereklidir. Bu manada Anayasa, iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınma plâna bağlanır, kalkınma bu plâna göre gerçekleştirilir (M. 129) hükmü ile devlete, kalkınma plânı hazırlama ve ülkeyi bu plân çerçevesinde sevk ve idare etme görevini vermiştir. Plân yapma yetkisi de, 1960 yılında kurulan Devlet Plânlama Teşkilatı (DTP)’na verilmiştir.

Spor, ilk kez İkinci Plân'da yer almış olmasına rağmen, bu plân dönemine kadar Türkiye'de sporla ilgili meydana gelen gelişme ve eğilimlerin seyrini tespit etmede, fayda vardır.

-Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Spor yer almamıştır.

-İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1969-1972)

Birinci Demirel Hükümeti tarafından hazırlanan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda spora üç (İlkeler, Durum, Uygulanacak Politikalar) bölümde yer verilmektedir:

İlkeler bölümünde, sporun sıhhatli ve sağlam bir nesil yetiştirilmesinde ana eğitim araçlarından sayılarak geniş kitlelere yayılması, bunun için okul, halk ve amatör sporların geliştirilmesi, bölgeler arası dengesizlikleri giderici ve seyir yerine kitle sporuna öncelik veren bir tesis politikasının izlenmesi⁵⁴ öngörülmektedir.

Daha önceki yıllara ait gelişmelerin bir değerlendirmesi yapılan durum bölümünde, yanlış uygulamalar neticesinde seyir sporlarının ön plâna çıktığı, harcamaların büyük çapta müsabaka günleri dışında kapalı tutulan ve atıl kapasiteler oluşturan tesislere yapıldığı, böylece çarpık yatırım politikalarının oluşturulduğu, mahallî idarelerin mali görevlerini yapamadıkları ve profesyonel spor kulüplerinin kontrol edilemediği⁵⁴ belirtilmektedir.

Uygulanacak politikalar bölümünde ise, ilkeler kısmında sıralanan konuların tekrarı mahiyetinde tekliflere yer verilmekle beraber, spor yönetimi açısından önemli sayılabilecek iki yenilik getirilmektedir:

Tesis yatırım politikasına dair birinci yenilik, yatırımlar için ayrılacak kaynakların bölgeler, spor dalları ve hizmet sunacakları gruplar arasında bir öncelik sırasına göre harcanması ve tesislerin okullarla ilişkili olarak kurulması, böylece her gün öğrencilerin ve halkın istifadesine imkan verecek şekilde⁵⁴ görüşüne yer verilmesidir.

İkinci yenilik ise, spor kulüpleri için bir tür şirketleşmenin önerilmesidir. Buna göre kulüplerin mevcut mal varlıklarının hisselerle bölünerek üyelerine devri, elde edilen gelirlerle yeni spor tesislerinin yapımı, üyelerinin bu tesislerden avantajlı olarak yararlanmaları, böylece üyelerin kulüp yönetimine katılmalarının sağlanması ve faaliyetlerin genişletilmesi⁵⁴ öngörülmektedir.

-Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1979)

Spor faaliyetlerine katılımını yaygınlaştırılmasında ve sporun geliştirilmesinde eğitimin ve eğitim kurumlarının etkili bir araç olarak kullanılmasını esas kabul eden plân, bu sebeple, okul içi beden eğitimi ve spor faaliyetlerine önem verilmesini ve bunun için okullarda beden eğitimi ders saatlerinin artırılmasını; yeterli sayıda ve nitelikte spor adamı yetiştirilmesini; spor araç ve gereçlerinin yurt içinde imal edilmesini; spor yatırımlarının dağılımında dengesizliklerin giderilmesini ve kamu eliyle yapılmış ve yapılacak olan tesislerin spor kulüplerine kiralanmasını; özellikle çok sayıda kişinin katılabileceği (atletizm, yüzme ve jimnastik gibi) temel spor dalları ile güreş ve geleneksel spor dallarının desteklenmesini; profesyonelliğin teşvik edilmemesini ve kamu kuruluşlarına ait profesyonel kulüplerin amatörlüğe dönüştürülmesini⁵⁴ öngörmektedir.

-Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)

Dördüncü Plan Ecevit Hükümeti tarafından hazırlanmıştır. Bu sebeple, hükümet programında ağırlıkta olan sosyal güvenlik konularının, plânda da ağırlıkta olduğu görülmektedir. Nitekim, amatör spor kulüplerinin, profesyonel spor faaliyetlerinde bulunan şubelerin dernekler statüsünde çıkartılarak, şirketleşmelerinin sağlanması³⁷, plânda ifade edilmektedir.

Bu sebeple plân, profesyonel sporcuların Dernekler Kanunu kapsamından çıkartılarak ve şirketler vasıtasıyla sosyal haklara kavuşturulmalarını öngörmekte, ancak teşkilâtlanma konusunda herhangi bir yenilik getirmemekte ve spor alanında sevk ve idareyi merkezî yönetimin emri altına bırakmaktadır.

-Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)

Birinci Özal Hükümeti'nce getirilen ve genellikle hükümet programındaki görüşleri tekrarlayan plân, sporla ilgili öngördüğü ilke ve önlemler daha önceki plânlardan önemli farklılıklar arz etmektedir. Özellikle sporun teşkilâtlanması hususunda getirilen bu yenilikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- İşçi sayısının belli bir nispeti kadar sporcu istihdam eden (kamu ve özel sektör) kuruluşlarının teşvik edilmesi,
- Basit ve ekonomik spor tesislerinin özel idare ve belediyelerin işbirliği ve katkılarıyla yapımın sağlanması, böylece spor faaliyetlerinin semtlere ve köylere kadar yaygınlaştırılması,

- Şehir imar plânlarının hazırlanışında spor alanlarına ve yeşil sahalara ağırlık verilerek, mevcut plânlarda bu maksatla tahsis edilmiş yerlerden süratle istifade yoluna gidilmesi,

- Yurt içinde imali mümkün olmayan veya imali pahalı olan spor malzemelerinin ithali için muafiyet imkânlarının sağlanması³⁷.

-Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)

Altıncı Planda, beden eğitimi ve sporla ilgili öngörülen ilke ve politikaların, bir önceki plânu tekrarlar mahiyette olduğu anlaşılmaktadır. Farklı olarak kabul edilebilecek görüş ise, sporla ilgili mevzuatın yeniden düzenlenerek profesyonelliğe müsait olan spor dallarında, profesyonelliğin teşvik edilmesidir³⁷.

-Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)

Yedinci Planda, spora ayrılan kaynakların artırılması, tesislerin rasyonel kullanılması, sporla ilgili insangücü ihtiyaçlarının karşılanması, yeni bir yapılanmaya gidilmesi, özel sektörün, mahalli idarelerin ve spor kulüplerinin rolünün ve katkısının artırılması gibi ihtiyaçların hala devam ettiği vurgulanmıştır. Bu planda şunlar hedeflenmiştir¹²¹:

- Bedenen ve ruhen sağlıklı bir toplum yetiştirilmesinin temel unsurlardan biri olan sporun geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edilmesi,

- Yoğunluk tek dal yerine olimpik sporların tüm alanlarına yöneltilmesi, devletin ağırlığı azalırken özel kesimin katkısının artırılması,

- Tesislerin rasyonel kullanımını sağlamak,

- Boş zamanların değerlendirilmesini yaşamın bir parçası haline getirmek. Bunun içinde; Boş zamanların değerlendirilmesinde eğitim ve organizasyon faaliyetlerini yürütecek insangücünün yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerde rekreasyon ana bilim dalı tesis edilmesi, boş zamanların değerlendirilmesinde kullanılacak alan ve tesisler, çocuk, genç, ev hanımları, yaşlı, yalnız yaşayanlar, engelli ve benzeri gruplar tarafından değişik zamanlarda istifade edilebilir şekilde geliştirilmesi, toplumun her kesiminin boş zamanları değerlendirme faaliyetlerine katılabilmesi için çok amaçlı tesislerin mahalli idarelerin yardımı ile semtlere, uydu kentlere ve kırsal kesime kadar yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır.

2.5.3. Türkiye’de Sporda Devlet Örgütlenmesinin Dışındaki İlgili Kurum ve Kuruluşlar

2.5.3.1. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

TMOK spordan sorumlu hükümet dışı bir kuruluştur. Amacı; Uluslararası Olimpiyat Komitesi statüsüne uygun olarak yurdumuzda amatör sporu ve spor ruhunu, olimpiyat hareketlerini geliştirmek, yaymak, korumak ve kuvvetlendirmek, araştırmalar yapmak ve yaptırmak ve sporculara olimpiyat liyakat esaslarına uygun hareket etmelerini sağlayıcı tedbirleri almaktır. Görevlerini şu şekildedir ¹⁰⁷:

-Olimpiyat veya benzeri oyunlar, Türkiye'nin bir şehrine verildiği takdirde, bu oyunları, ilgili makamlarla işbirliği yaparak düzenlemek,

-Uluslararası kuruluşlara tescilli Türk Spor Federasyonları ile Uluslararası Olimpiyat Komiteleri arasında bağlantı kurmak ve işbirliği yapmak,

-Olimpiyatlara veya benzeri oyunlara katılacak Türk sporcularının Olimpik Liyakatlarını ve müsabakalara katılma yeteneklerini inceleyip onaylamak, Olimpiyat veya benzeri oyunlar kabilelerini oluşturmak, yerleştirmek, yönetmek ve bu amaca uygun olarak her türlü gereksinimleri karşılamak ve tüm denetimi yapmak,

-Olimpiyat işlerinden ötürü Spor Federasyonları arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları kesin sonuca bağlamak,

-Spor Federasyonlarının Olimpiyat ve benzeri oyunlara katılabilmelerini kolaylaştıracak tedbirler almak, bilinçli uyarılarda bulunmak,

-Türkiye'nin Olimpiyat veya benzeri oyunlara katılmasını, bunların Türkiye'de düzenlenmesi halinde, gerçekleşmesini sağlamak amacıyla, ilgili resmi kuruluşlardan yeteri kadar ödenek ve özel kuruluşlar ve kişilerden yardım isteğinde bulunmak,

-Olimpiyat düşünce ve hareketlerini geliştirmek amacıyla her türlü yayın yapmak, yaptırmak ve toplantılar düzenlemektir.

Komite, Türk Spor Federasyonları, Uluslararası Olimpiyat Komitesi ve diğer Milli Olimpiyat Komiteleri ile birlikte hareket eder. Bölgesel teşkilatlanması yoktur.

2.5.3.2. Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Futbol Federasyonu 23 Nisan 1923 tarihinde "Futbol Hey'et-i Müttehidesi" adıyla TİCİ'ye bağlanmıştır.¹⁰⁵ Türkiye Futbol Federasyonunun

kurulması sonucunda 21 Mayıs 1923 tarihinde Türkiye, Uluslararası Futbol Federasyonuna (FİFA)'na üyeliğine kabul edilmiştir.⁴⁶

5 Aralık 1925 tarihinde ise adı Türkiye Futbol Federasyonu olarak değiştirilmiştir. Türkiye Futbol Federasyonu TİCİ döneminde başkanlarını seçimle getirmiş ve seçimleri kulüplerin temsilcileri yapmıştır. Başkanlarla birlikte çalışacak üyeler yine kulüp temsilcileri tarafından seçilmiştir. TSK döneminde ise önce seçimle iş başına gelmişler, daha sonra ise atama yoluyla görev almışlardır. 1938-1989 yılları arasındaki 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu döneminde ise başkan Beden Terbiyesi Genel Müdürü tarafından atanmış ve çalışacakları kişileri kendisi seçmiştir. Bu dönemde (24 Eylül 1951) Türk Futbolunda profesyonellik kabul edilmiştir. Yine bu dönemde Türkiye Ligleri yeni bir statüye bağlanmış, profesyonel 1.Lig, 2.Lig ve 3.Liglerin kurulması ve şehirlerde kendi isimleri ile yeni kulüplerin kuruluşu 16 Mart 1960 tarihinde gerçekleşmiştir. 10 şubat 1962'de ise FİFA'nın vermiş olduğu kararla Türkiye Avrupa (UEFA) ülkesi olarak kabul edilmiştir.

7 Haziran 1988 tarihinde ise 3461 sayılı yasa 19835 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla Türkiye Futbol Federasyonu Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünden ayrılarak, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve Başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi tutulmuştur.¹¹⁵ Sadece federasyonun amatör futbol şubesi Genel Müdürlük bünyesinde bırakılmıştır. Bunun sebebi ise, milletlerarası münasebetlerde profesyonel futbolun yeri ve önemi belirtilmiş,

yönetimdeki aksamalar sebebi ile profesyonel futbolun, profesyonelce yönetilmesinin gerekliliği öne sürülmüştür.

Türkiye Futbol Federasyonu halen 17 Haziran 1992 tarihinde kabul edilen 3813 sayılı kanunla bu statüsünü sürdürmektedir.¹¹⁵

Bu kanunun amacı ise; futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliği sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.

2.6. Seçilmiş Bazı Avrupa Ülkelerinin Spor Yönetim Anlayışı

2.6.1. Hollanda

Hollanda'daki spor teşkilatlanmasını şu şekilde özetlemek mümkündür⁸⁹:

Hollanda'da spor faaliyetlerinin organizasyonu ve kadrolaşması, teşkilatlanmış spor tarafından yürütülmektedir. Kamu yönetimlerinin ana görevi de bu faaliyetlerin yapılması için gerekli şartları sağlamaktır.

Hükümet teşkilatlanmasından ülke seviyesinde Refah, Halk Sağlığı ve Kültür Bakanlığı (WVC), Spor İşleri Müdürlüğü (DSPZ) aracılığı ile genel spor siyasetinden sorumludur. Bu Müdürlük, birincisi spor siyasetinin uygulanmasından (genel işlemler, uluslararası ilişkiler) diğeri spor siyasetinin geliştirilmesinden (spor ve boş zamanların değerlendirilmesi, güvenlik, sağlık, sporda yaralanmalardan korunma, araştırma,

gelecekteki boyutlar, değerlendirme, vb.) sorumlu iki koordinasyon servisinden oluşur. Bunlara ek olarak 5 şube kurulmuştur.

- “Gönüllü Spor Kadroları ve Spor Eğitimi” Şubesi, - “Altyapı” Şubesi, - “ Spor Organizasyonları” Şubesi, - “Spora Katılmayı Teşvik” Şubesi, - “Sporda Finansman ve İstihdam İmkânı Yaratma” Şubesi.

Siyasetin uygulanması için WVC spor organizasyonlarına, eğitime, bilgi tazeleme eğitimine, spor yapmayı teşvike, yatırımlara, deneysel tesislere, sporda istihdam alanları yaratılmasına, spor faaliyetlerinin özel kadrolarına, uluslararası mübadelelere ve büyük spor faaliyetlerine para yardımında bulunur.

WVC dışında, beden eğitimi alanında Bilim ve Eğitim Bakanlığı; binicilik, su, sporları ve boş zamanların açık havada değerlendirilmesi konularında Tarım ve Avcılık Bakanlığı gibi iki kamu kuruluşunun sorumlulukları söz konusudur.

Bölgesel seviyede teşkilatlanmada 12 İl'in her birinde İl Spor Komiteleri mevcuttur. Bu Komiteler bölge spor kuruluşlarını takviye eder (idari yardım, personel, vb): Bunlara ek olarak bölge sporuna yardımları için (spor tesisleri, organizasyonlar, vb) bölgesel yönetimlere tavsiyelerde bulunurlar. Bazılarının ise hükümet dışı yapıları (fon veya fedarasyon) vardır.

Yerel seviyede bucakların 2/3'ünde spor işlerinden sorumlu bir Belediye Başkan Yardımcısı, yarısından fazlasında ise ayrıca bir Spor Konseyi vardır. Spor tesislerinin hemen hemen tümü, işletme masraflarının da büyük bir bölümünü karşılayan yerel yönetimler tarafından inşa edilir.

Hükümet dışı teşkilatlanma Hollanda Spor Federasyonu (NFS) tarafından sağlanmaktadır. Kendisine 34.000'e yakın kulübün üye olduğu 90 Spor Federasyonu bağlıdır.

2.6.2. Almanya

Almanya'daki spor yönetimi özetle şu şekildedir³⁴:

Alman Spor Birliği 20 milyon üyesiyle Almanya'nın sayı bakımından en büyük organizasyonudur. ASB, Demokratik sorumluluk ve parlamenter dışı söz hakkını, yüksek toplumsal-politik derece olarak temel almaktadır.

Sporun organizasyonu, özerk yönetim (kulüpler) ve resmi yönetim (birlik, eyalet, bölge) olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Burada faaliyet, etki ve ikisinin arasındaki karşılıklı etkileşim konusunda bilgilendirme yapılması öngörülmüştür. Kulüp Beden Eğitimi ve Spor hareketinin taşıyıcısıdır. Sporun en iyi şartlarda yapılması için ön koşulları hazırlamakla yükümlüdür. Her spor branşına özgü bir Milli Branş Birliği bulunmaktadır. Yöresel, ulusal ve uluslararası birlikler (federasyon) yarışma trafiği, eğitim v.b. gibi işleri ayarlamaktadırlar.

Spor branşlarının çoğunun bir Uluslararası Federasyonu bulunmaktadır. Bunlardan en büyükleri IAAF (Atletizm), FIBA (Basketball), FIFA (Futbol)'dur.

Almanya'da Spor Resmi ve Özerk olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır

Özerk Yönetim:

Alman Anayasası bu ülkenin her vatandaşının hür yaşamasını garanti altına almaktadır. Sporda kişiler, hangi koşullarda sporla uğraşmalarına ve hangi şekil ve grupla bu amaç için biraraya gelmelerine kendileri karar vermektedirler. Halkın bilincine yerleşen sporun özerkliği kavramı böylece bağımsız Beden Eğitimi ve Spor hareketini oluşturmuştur.

1 Eylül 1985 verilerine göre toplam 20 milyon kişi 61.000 Spor kulübüne üye durumundadır. Bu da Almanya'nın toplam nüfusunun %31,7'sinin spor yaptığını göstermektedir.

Kulüpler: 20 milyon insanın üye olduğu Spor Kulüpleri 1983 rakamlarına göre ayda 5.7 milyon çalışma saati sunmaktadır. Bir Kulüp üyesi kulübüne ayda 7.5 Dm ödemektedir. Futbol Federasyonun 4.5 milyon üyesi bulunmaktadır. Bu da Alman Futbol kulüplerinin ayda 400 milyondan fazla maddi destek sağladıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca buna kulüplerin seyirci ve özel bağışlardan sağladığı gelirlerde eklenmektedir. 1960 yılından beri yıllık %3.5 oranında bir artış kaydedilmektedir. Bunlar arasında özellikle kadın ve yaşlı erkekler bulunmaktadır.

Alman Spor Birliği; Almanya'daki sporun çatısını teşkil eder. İdari merkezi Frankfurt/Main'de bulunmaktadır.

Alman Spor Birliğinin kuruluş amacı; sporun gerekliliği için gerekli olan tüm müşterek tedbirlerin koordinasyonu, üyelerin toplumsal menfaatlerini devlete ve kamuoyuna karşı korumak ve iç-dış ülkelerden gelecek her türlü sorunları Alman sporunun lehine ayarlanmasını sağlamaktır.

Resmi Yönetim

Sporun teşvikini sağlamak Alman devletinin görevlerinden biridir. Sporun devlet tarafından maddi ve manevi teşviki, üzerinde düşen toplumsal görevlerini yerine getirmek için kendi gücü yetmediği zaman yapılmaktadır. Ancak devlet sporu veya devlet tarafından yönlendirilen spor red edilmektedir. Özerk spor yönetimi, resmi spor yönetimi ile sürekli ilişki içindedir.

a- Birlik: Alman Cumhurbaşkanı Alman Spor Hareketinin koruyucusudur. 1950 yılında Prof. Heuss'un yarattığı ve devlet tarafından kabul edilen onur nişanı olan "gümüş defne yaprağı" nı Alman Spor Birliği başkanlarının önerdiği olağanütu başarılar için Cumhurbaşkanı vermektedir. Ayrıca her yıl 5 milyon öğrencinin katıldığı Gençlik Oyunlarında dereceye girenlere Cumhurbaşkanı sertifika vermektedir.

İçişleri Bakanlığına bağlı Spor Şubesi, devletin yükümlü olduğu sporla ilgili tüm meselelerin koordine edildiği yerdir. Eyaletlerin özerkliğini göz önünde bulundurarak sporun yaygınlaştırılması ve canlandırılması için devlet tarafından tedbirler alınmaktadır. Elde bulunan kaynaklar performans sporu, spor merkezlerinin kurulması ve milli antrenörler istihdamı için kullanılmaktadır. Ayrıca Alman temsilcilerin kongrelere ve merkezi kurslara katılımlarını, sporla ilgili araştırmaları ve bilimsel yayınları teşvik etmektedir.

b- Eyaletler: Beden Eğitimi ve Sporun kendine özgü sorumlulukları, kültür düzeyi çerçevesinde eyaletlere aittir. Birlik sadece ülke geneliyle ilgili tedbirleri

alırken, eyaletler sporun teşviki ile ilgili tedbirler kulüplere kadar almakla yükümlüdürler.

Bu sorumlulukları şunlardır; tesis yapımı, spor aletleri temini, spor alıştırmaçılarının eğitimi ve ücretlerinin ödenmesi, yeni kulüplerin kurulması, spor kazaları sigortası yardımı ve kulüp yatırımlarına destek şeklindedir. Ayrıca okul, aile ve kulüp arasındaki ilişkileri de sağlar. Okullarda ve yüksekokullarda sporun gelişmesiyle sorumludur.

c- Bölgeler: Bölgeler ve vilayetler seviyesinde söz konusu olan, sağlık, gençlik, spor ve sosyal alanlarıyla ilgili konuların etkili bir şekilde koordine edilerek yönetilmesidir. Kulüplerde; örneğin spor tesislerinin planlaması, inşaatı ve kullanımı ile ilgili konularda işbirliğine gidebilme hakkında sahiptirler.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Materyal

Bu araştırma, “ilişkisel tarama modeli” niteliğindedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ile personelin doğal ve sonradan kazanılmış özelliklerinin ve bu kurumda yönetim süreçlerine ilişkin uygulamaların ne olduğunu ve yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) uygunluğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

3.2. Yöntem

Bu araştırmanın evrenini Ankara’da bulunan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan yönetici ile personel oluşturmaktadır. Bu kurumun 800 civarında çalışanı bulunmaktadır. Bunlardan 150’ye yakını yönetici, diğerleri personel statüsünde çalışmaktadır. Yönetici olarak Daire Başkanı, Şube Müdürü, Hukuk Müşaviri, Genel Sekreter ve Şef statüsünde çalışan kişiler kabul edilmiştir. Yönetici olarak kabul edilen Federasyon Başkanları ise fahri olarak görev yaptıkları için bu çalışmaya dahil edilmemişlerdir. Personel olarak Daire Başkanlıklarında ve Federasyonlarda çalışan kişiler çalışmaya alınmıştır. Bu çalışmada Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan Araştırma Planlama, Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Tesisler Dairesi Başkanlığı, Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı, Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Dış

İlişkiler Dairesi Başkanlığı , Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği ve Spor Kontrolörlüğü Kurul Başkanlığı ve Federasyonlardan Atletizm, Basketbol, Taekwondo, Sualtı Sporları, Kürek, Karate, Golf, Üniversite Sporları Federasyonu, Yelken, Cimnastik, Yüzme, Masa Tenisi, Geleneksel Spor Dalları, Bisiklet, Voleybol, Atıcılık, Okçuluk, Kayak, Halter, Hentbol, Judo, Güreş, Tenis, Binicilik, Badminton, Engelliler için Spor, Bilardo, Vücut Geliştirme, Dağcılık, Eskrim, Herkes için Spor, Satranç, Otomobil, Buz Sporları ve İzcilik'te görevli olan yönetici ve personel kapsama alınmıştır. Araştırmada bir örneklem seçilmemiştir. Bütün evren çalışmaya dahil edilmeye çalışılmış ve evrenin yarısından fazlasına ulaşılmıştır. Bu rakam yöneticiler için 99 ve personel için 270'dir.

3.2.1. Anket Formu

Araştırma verileri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personele uygulanan anket ile elde edilmiştir. Bu anketin hazırlanmasında Ertan Kahramanoğlu tarafından 1990 yılında geliştirilen ve doktora tez çalışmasında kullanılan anket formundan yararlanılmıştır. Soruların bir çoğu aynen alınmış, bazıları ise araştırmacı tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün yapısı dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Anketin konuya uygunluğu yani geçerliği, her sorunun konu ile ilişkisi, bütün konuyu kapsamı ile soruların açık ve anlaşılır olması bakımından önce konuyla ilgili uzmanlara gösterilmiş daha sonra ise Kahramanoğlu'nun yapmış olduğu araştırmada

kullandığı anketle karşılaştırılarak kontrol etme yoluna gidilmiştir. Bunun sonucunda anket yeniden düzenlenmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, anket formunda Kahramanoğlu'nun anketinden yararlanılmış ve soruların bir kısmı alınmış olsada yeni soruların araştırmacı tarafından eklenmiş olması, bu ankete tekrar bir güvenilirlik çalışmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle ikinci bölümde yer alan yönetim süreçleri ile ilgili ifadelerin güvenilirliğinin saptanması için, evren içersinden çekilen ve asıl anket çalışmasında (güvenirlik çalışması kurallarına uygun olarak) araştırma kapsamı dışında tutulan 50 kişiye (yönetici ve personel karışık) 10 gün ara ile iki kez Test-Tekrar Test yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. İlk uygulamanın iç tutarlığını gösteren 1.Alpha değeri .80, ikinci uygulamada ise Alpha değeri .85 olarak saptanmıştır. Ayrıca sınıf içi korelasyon katsayısı $r = .93$ olarak bulunmuştur.

Bu çalışmanın güvenilirliğinin olumlu sonuç vermesi üzerine anket formu çoğaltılarak ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Yönetici ve personel için iki ayrı anket oluşturulmuştur. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılan kişilerin doğal ve sonradan kazanılmış kişisel özelliklerini, ikinci bölüm ise bu kişilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerini kapsamaktadır (Ek 2).

Yöneticiler için geliştirilen anketin birinci bölümünde 11 soru bulunmaktadır. Bunlar cinsiyet, yaş, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak görevi, mezun olunan son eğitim kurumu, lisansüstü eğitim durumu, çalıştıkları kurumda

toplam hizmet süresi, yönetici olarak toplam mesleki kıdem, halen görevli oldukları birimden önce kurum içersinde başka bir birimde yöneticilik yapma durumu, meslekleri ile ilgili hizmet-içi eğitim programlarına katılımları, katılım söz konusu ise sayısı ve çalıştıkları kurum dışında daha önceden başka bir kurumda yöneticilik yapma durumunu kapsayan sorulardan oluşmuştur.

Personele de birinci bölümde 11 soru sorulmuştur. Bunlar cinsiyet, yaş, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görevli olunan birim, mezun olunan son eğitim kurumu, lisansüstü eğitim durumu, personel olarak toplam mesleki kıdem, halen görevli olunan birimde çalışma süreleri, meslekleri ile ilgili hizmet-içi eğitim programlarına katılımları, katılım söz konusu ise sayısı, halen görevli oldukları birimden önce kurum içersinde başka bir birimde çalışma durumu ve çalıştıkları kurum dışında daha önceden başka bir kurumda çalışma durumunu kapsayan sorulardan meydana gelmiştir.

İkinci bölüm, hem yönetici hem de personel için aynı soruları içermektedir. Bu bölümde 56 soru yer almaktadır. Anketin bu bölümü Likert tipi anket ölçeğidir. Burada beş seçeneğe göre ankete katılan kişilerin katılım dereceleri belirlenmiştir. Seçenekler, “Tamamiyle katılıyorum”, “Büyük Ölçüde Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Çok Az Katılıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” şeklinde sıralanmış ve her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 puanlanarak değerlendirilmiştir. 56 sorudan 8’i (13, 27, 28, 31, 39, 44, 48 ve 51) veri toplama tekniği çerçevesinde olumsuz olarak sorulmuş, ve bunlarda “Hiç Katılmıyorum” seçeneğine 5 puan verilmiş, sıra tersinden işletilerek “Tamamiyle Katılıyorum” seçeneğine 1 puan verilmiştir. Örneğin yöneticilere

uygulanan anketin yöneltme süreciyle ilgili 7'inci sorusunda şöyle sorulmuştur: "Anında müdahale edilmesi gereken bir durumda hemen müdahale ediyor ve sorumluluğu üstleniyorum." Ankete katılan yönetici bu soruda "Tamamıyla Katılıyorum" seçeneğini işaretlemişse bu sorudan 5 puan almıştır ve bu da bu yöneticiye göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün uygulanan yönetimin yönetim süreçlerinden yöneltme'i tam uyguladığı anlamına gelmektedir.

Anket formu hazırlanırken ikinci bölümde yer alan 56 soru, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme süreçlerini içermekte ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki günümüz durumun bu süreçlere ne kadar uymakta olduğunu bulmayı amaçlamaktadır. Karar Verme ile ilgili sorular 1, 5, 21, 29, 42, 47, 53 toplam 7; planlama ile ilgililer 2, 4, 19, 26, 43, 49, 54 toplam 7; örgütlenme ile ilgili olanlar 22, 23, 25, 30, 38, 39, 41, 45 toplam 8; iletişim ile ilgili sorular 12, 13, 14, 28, 35, 40, 44, 50, 55 toplam 9; koordinasyon ile ilgililer 6, 11, 18, 27, 33, 51, 56, 34 toplam 8; yönetme ile ilgili olanlar 3, 7, 8, 9, 15, 24, 31, 32, 52 toplam 9; ve denetleme ile ilgili sorular 10, 16, 17, 20, 36, 37, 46, 48 toplam 8; sorularda yer almıştır ve toplam 56 sorudan oluşmuştur.

3.2.2. Veri Toplama

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünün 24.04.1997 tarihli yazısı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde araştırmacının tez çalışması için gerekli iznin

verilmesi müracaatında bulunulduktan sonra 13.05.1997 tarihinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gerekli onayı bir yazı ile bildirmiştir (Ek 1). Bunun üzerine araştırmacı bizzat Aralık 1997 tarihinden Şubat 1998 tarihine kadar Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün bütün birimlerini dolaşarak ulaşılabilen ve cevaplamayı kabul eden toplam 403 yönetici ve personele anket formları dağıtılmıştır. Bu formlardan 34 tanesi eksik veya yanlış dolduruldukları için iptal edilmiştir. Değerlendirilmeye 99 yönetici ve 270 personel olmak üzere 369 kişinin anketi alınmıştır.

3.2.3. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Anketlerin toplanmasından sonra SPSS istatistik programına araştırmacı ve öğretim elemanı bir meslektaşı bütün verileri girmiş ve her yönetim sürecine ilişkin puan ortalamaları hesaplanmıştır.

Verilerin analizi, uzman kişilere danışılarak yine araştırmacı ve meslektaşı tarafından SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde frekans, yüzde dağılımları ve ortalamaları alınmıştır. Ankete katılan kişilerin bağımsız değişken olarak kabul edilen kişisel özelliklerini gösteren kategorilere göre yönetim süreçleriyle ilgili puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını anlamak için; İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi (t Testi), kullanılmıştır. Grup sayısı ikiden fazla olduğu durumda ve parametrik koşullar yerine geliyorsa; (normal dağılım ve homojenlik gibi) Tek Yönlü Varyans Analizi ve parametrik koşullar yerine gelmiyorsa Kruska-Wallis Varyans Analizi yapılmıştır. Tek

Yönlü Varyans Analizi (F testi) ve Kruska-Wallis Varyans Analizi sonucu gruplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark çıktığında bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Post-Hoc testlerinden Tukey HSD Yöntemi ve Student Newman-Keuls Yönteminden yararlanılmıştır. Bazı veriler için ise Çok Değişkenli Varyans Analizi yapılmıştır ⁴.



4. BULGULAR

Bu bölümdeki bulgular, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personelin kişisel özellikleri ile yönetici ve personelin GSGM'deki yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerini kapsamaktadır.

TABLO 1: Personel ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları

		CİNSİYET		TOPLAM
		BAYAN	ERKEK	
PERSONEL	n	110	160	270
	%	40.7	59.3	100.0
YÖNETİCİ	n	14	85	99
	%	14.1	85.9	100.0
TOPLAM	n	124	245	369
	%	33.60	66.40	100.0

Tablo 1'de Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 99 yöneticiden 85'inin (% 85.9) erkek, 14'ünün (% 14.1) bayan olduğu görülmektedir. Personel'e bakıldığında ise erkek sayısının 160 (% 59.3) ve bayan sayısının 140 (% 40.7) olduğu anlaşılmaktadır. Personel'de bayan sayısının yüzdesinin yöneticilerdeki bayan sayısı yüzdesinden daha fazla olduğu tablodan da okunmaktadır. Toplam'da erkeklerin sayısı 245 (% 66.40) ve bayanların

sayısı 124 (% 33.60)'dır. Tablo'daki bu verilere göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personelin erkek ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır.

TABLO 2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

		YAŞ			TOPLAM
		-40 YAŞ	41-49 YAŞ	50+ YAŞ	
YÖNETİCİ	n	34	50	15	99
	%	34.35	50.50	15.15	100.0

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin yaşlara göre dağılımları Tablo 2'de incelendiğinde genellikle 41-49 yaş arasında bir yığılma olduğu görülmektedir. 41-49 yaş arasında olanların sayısı 50 (% 50.50)'dir. 40'ın altında olan yöneticilerin sayısı ise 34 (% 34.35) ve 50'inin üzerinde olanların sayısı 15 (% 15.15)'dir.

TABLO 3: Personelin Yaşlarına Göre Dağılımları

		YAŞ				TOPLAM
		-30 YAŞ	31-39 YAŞ	40+ YAŞ	CEVAPSIZ	
PERSONEL	n	42	107	112	9	270
	%	15.56	39.63	41.48	3.33	100.0

Tablo 3 incelendiğinde personel yaş gruplamalarının yöneticilerden biraz farklı olduğu görülmektedir. Bunun sebebi personelin yöneticilere göre daha farklı bir yaş dağılımı gösterdikleri ve bundan dolayı farklı bir sınıflandırmanın gerekli olduğu içindir. Tabloya baktığımızda personelde genelde yığılmanın 40 ve üstü 112 kişi (% 41.48) ile 31-39 yaş arası 107 kişi (% 39.63)'de olduğu görülmektedir. 30 yaş ve altında olanların sayısı 42'dir (% 15.46). Yaşlarına hiç cevap vermeyenlerin sayısı ise 9 (% 3.33) kişidir.

TABLO 4: Personel ve Yöneticilerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Dağılımları

		EĞİTİM DURUMLARI				TOPLAM
		ORTA EĞ. KURUMU	FAKÜLTE	YÜKSEKOKUL	AKADEMİ	
PERSONEL	n	130	72	56	12	270
	%	48.1	26.7	20.7	4.4	100.0
YÖNETİCİ	n	15	34	34	16	99
	%	15.2	34.3	34.3	16.2	100.0
TOPLAM	n	145	106	90	28	369
	%	39.30	28.73	24.39	7.58	100.0

Yukarıda Tablo 4'e Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin ve personelin mezun oldukları eğitim kurumları yer almaktadır. Buna göre personelin büyük bir çoğunluğunun orta eğitim kurumu (lise ve dengi) mezun olduğu (% 48.1) görülmektedir. Fakat dikkat çeken diğer bir husus ise Fakülte (% 26.7) ve Yüksekokul (% 20.7) mezunlarının da yüksek bir oranda olduğudur. Bir dönem spor akademilerin Türkiye'de spor adamı yetiştirdikleri dönemden mezun olanların personel içindeki sayısı ise 12 (% 4.4)'dir. Yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumuna bakıldığında orta eğitim kurumlarından mezun olanların sayısının sadece 15 (% 15.2) olduğu görülmektedir. Yüksekokul (% 34.3) ve Fakülte'den (% 34.3) mezun olanların aynı oranda olması da dikkat çeken hususlardan birisidir. Yöneticiler içersinde akademi mezunlarının sayısı ise 16 (% 16.2)'dir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün hem yönetici hemde personelin mezun oldukları eğitim kurumlarının genel toplamına bakıldığında orta eğitim kurumu mezunlarının sayısı 145 (% 39.30), fakülte 106 (% 28.73), yüksekokul 90 (% 24.39) ve spor akademi 28 (% 7.58) olduğu görülmektedir.

TABLO 5: Personel ve Yöneticilerin Lisansüstü Eğitim Yapıp-Yapmadıklarının Dağılımları

		LİSANSÜSTÜ EĞİTİM			TOPLAM
		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	
PERSONEL	n	11	258	1	270
	%	4.1	95.5	0.4	100.0
YÖNETİCİ	n	3	96	/	99
	%	3.0	97.0	/	100.0
TOPLAM	n	14	354	1	369
	%	3.79	95.93	0.28	100.0

Tablo 5 incelendiğinde üniversite mezunları arasında lisans üstü eğitim yapanların sayısının genel toplam içerisinde çok düşük olduğu anlaşılmaktadır. Personel içerisinde sadece 11 kişinin (% 4.1), yöneticilerden ise 3 kişinin (% 3.0) lisansüstü eğitim yaptığı görülmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü içerisinde Tablo 4’de de görüldüğü gibi üniversite mezunlarının hem yöneticiler hemde personel arasında yüksek olmasına rağmen lisans üstü eğitim yapanların bu kadar az bir oranda olması dikkat çeken bir hususdur.

TABLO 6: Personel ve Yöneticilerin Meslekle İlgili Hizmet-içi Eğitim Programlarına Katılıp-Katılmadıklarına Göre Dağılımları

		HİZMET-İÇİ EĞİTİM			TOPLAM
		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	
PERSONEL	n	80	185	5	270
	%	29.6	68.5	1.9	100.0
YÖNETİCİ	n	53	46	/	99
	%	53.5	46.5	/	100.0
TOPLAM	n	133	231	5	369
	%	36.04	62.60	1.36	100.0

Hizmet-içi eğitim programlarının kişilerin kendi mesleklerinde kendilerini geliştirme açısından ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Buna rağmen Tablo 6’da de görüldüğü gibi personelin üçte ikisinden fazlası (% 68.5) meslekleriyle ilgili herhangi bir hizmet-içi eğitim programına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Personelin sadece 80’i (% 29.6) meslekleriyle ilgili bir hizmet-içi eğitim programına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerde durum biraz daha farklıdır, çünkü (% 53.3)’ü meslekleriyle ilgili hizmet-içi eğitim programına katılmıştır. Yine de yüksek bir oran olan (% 46.5)’i katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Genel toplama bakıldığında Gençlik

ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personel ve yöneticilerin 133'ünün (% 36.4) söz konusu eğitim programına katıldıkları ve 231'nin (% 62.60) katılmadıkları görülmektedir. Bu da toplam üçte ikisinin katılmadığını göstermektedir.

TABLO 7: Hizmet-İçi Eğitim Programına Katılan Yöneticilerin ve Personelin Kaç Kez Katıldıklarının Dağılımı

		KATILIM SAYILARI				TOPLAM
		1 Kez	2 Kez	3 Kez ve daha fazla	Cevapsız	
PERSONEL	n	34	18	24	4	80
	%	42.5	22.5	30.0	5.0	100.0
YÖNETİCİ	n	12	19	16	6	53
	%	22.64	35.85	30.19	11.32	100.0
TOPLAM	n	46	37	40	10	133
	%	34.58	27.82	30.08	7.52	100.0

Tablo 7'de meslekleriyle ilgili hizmet-içi eğitime katılanların kaç kez katıldıkları görülmektedir. Buna göre personelin 43'ü (% 42.5) 1 kez, 13'ü (% 22.5) 2 kez ve 24'ü (%30.0) 3 ve yukarısı kez katıldıklarını ifade etmişlerdir. 4 kişi (% 5.0) ise

katıldıkları halde kaç kez katıldıklarını belirtmemişlerdir. Yöneticilerde ise 12'si (% 22.64) 1 kez, 15'i (% 35.85) 2 kez ve 16'sı (% 30.19) 3 ve daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Personelde de olduğu gibi yöneticiler arasında da hizmet-içi eğitim programına katıldıkları halde kaç kez katıldıklarını belirtmeyenlerin oranı (% 11.32)'dir. Genel toplamda 1 kez (% 34.58), 2 kez (% 27.82) ve 3 kez ve yukarısı (% 30.08) katılanların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

TABLO 8: Personel ve Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

		GSGM'DE TOPLAM HİZMET SÜRESİ			TOPLAM
		1-9 yıl ve daha az	10-19 yıl	20-29 yıl ve daha f.	
PERSONEL	n	62	117	91	270
	%	23.0	43.3	33.7	100.0
YÖNETİCİ	n	18	39	42	99
	%	18.2	39.4	42.4	100.0
TOPLAM	n	80	156	133	369
	%	21.68	42.28	36.04	100.0

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personelin toplam hizmet süreleri Tablo 8'den incelendiğinde personelin az bir kısmının (% 23.0) meslek yaşamlarında henüz yeni oldukları görülmektedir. Toplam hizmet süresi 10-19 yıl arası olanların oranı % 43.3'dur. Bu oran toplam hizmet süresi 1-9 yıl ve daha az olanların neredeyse iki katıdır. 91 kişi (% 33.7) ise 20-29 yıl ve yukarısı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerde ise 18'i (% 18.2) 1-9 yıl ve daha az bir süreden beri bu kurumda çalışmaktadırlar. 39'u (% 39.4) 10-19 yıl arasında ve 42'si (% 42.4) 20-29 yıl ve yukarısı toplam bir hizmet süresine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Personel ve Yöneticilerin toplam oranlarına bakıldığında sadece 80'i (% 21.68) 1-9 yıl ve daha az çalıştığı görülmektedir. 156'sı (% 42.28) 10-19 yıl ve 133'ü (% 36.04) 20-29 yıl ve yukarısı çalıştığı görülmektedir.

TABLO 9: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yöneticilik Görevlerine Göre Dağılımı

		GSGM'DE YÖNETİCİLİK GÖREVLERİ				TOPLAM
		DAİRE BAŞKANI	GENEL SEKRETER	ŞUBE MÜDÜRÜ	ŞEF	
YÖNETİCİ	n	5	27	38	29	270
	%	5.1	27.3	38.4	29.3	100.0

Tablo 9’da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin hangi kademe yöneticilik görevine sahip olduğu görülmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün teşkilat yapılanması içerisinde on Daire Başkanlığı bulunmaktadır. Bu araştırmaya 5 daire başkanı katılmıştır. Daire başkanlarının altında çalışan şube müdürlerinin sayısı ise 38’dir (% 38.4). Federasyonlarda çalışan olan ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün resmi elemanları olan genel sekreterlerin araştırmaya katılma sayısı 27’dir (% 27.3). Hem daire başkanlıklarında hem de federasyonlarda görev yapan şeflerin sayısı ise bu araştırmada 29’ dur (% 29.3).

TABLO 10: Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Oldukları Birime Göre Dağılımları

		GSGM’DE GÖREVLİ OLDUĞU BİRİM			TOPLAM
		DAİRE BAŞKANLIĞI	FEDERASYON	CEVAPSIZ	
PERSONEL	n	173	91	6	270
	%	64.1	33.7	2.2	100.0

Tablo 10 incelendiğinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin hangi birimde görev yaptığı görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan personel içerisinde 173’ü (% 64.1) daire başkanlıklarında ve 91’i (% 33.1) federasyonlarda çalışmaktadır.

TABLO 11: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yönetici Olarak Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

		GSGM'DE YÖNETİCİ OLARAK TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ			TOPLAM
		1-9 yıl	10-19 yıl	20-29 yıl ve yukarısı	
YÖNETİCİ	n	46	39	14	99
	%	46.5	39.4	14.1	100.0

Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak toplam çalışma süreleri Tablo 11'de incelendiğinde ağırlığın daha çok 1-9 yıl da (% 46.5) olduğu görülmektedir. 10-19 yıl arasında bu teşkilatta yönetici olarak çalışanların sayısı 39'dur (% 39.4). 20-29 ve daha yuk. yıllardan beri görev yapanların sayısı ise 14'tür (% 14.1). 20-29 yıl ve daha yukarısı grupta yer alan yöneticilerin oranının 1-9 yıl grubunda yer alan yöneticilerin oranından üç kat daha fazla olması dikkate değerdir. Daha önce Tablo 8'de personel ve yöneticilerin spor teşkilatında toplam hizmet süreleri incelemiştik. Bu tabloya bakıldığında yöneticilerin daha çok 10-19 yıl ve 20-29 yıl ve yukarısı yıl hizmet sürelerine sahip oldukları görülmektedir.

TABLO 12: Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Oldukları Birimde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

		GSGM'DE GÖREVLİ OLDUKLARI BİRİMDE ÇALIŞMA SÜRELERİ			TOPLAM
		1-9 Yıl	10-19 yıl	20-29 yıl yukarı	
PERSONEL	n	186	61	23	270
	%	68.9	22.6	8.5	100.0

Tablo 12'ye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin şu anda görevli oldukları birimde çalışma süreleri daha çok 1-9 yıl (% 68.9) olduğu görülmektedir. 10-19 yıl aynı birimde çalışanların sayısı ise 61 (% 22.6) . Bu oranda 1-9 yıl ve daha az aynı birimde çalışanlardan üçte biri kadar az bir orandır. 20-29 yıl ve daha yukarı yılı aynı birimde çalışanların oranı oldukça düşüktür. Bu oran 23 kişi ile % 8.5'dir.

TABLO 13: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İçinde Başka Bir Birimde Yöneticilik Yapıp-Yapmadıklarının Dağılımı

		GSGM İÇİNDE BAŞKA BİRİMDE YÖNETİCİLİK		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
YÖNETİCİ	n	49	50	99
	%	49.5	50.5	100.0

Yukarıdaki Tabloya bakıldığında yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü içerisinde başka bir birimde yöneticilik yapma oranının yapmama oranına eşit olduğu görülmektedir. Yöneticilerin 49'u (% 49.5) aynı teşkilatta başka bir birimde yöneticilik yaptıklarını belirtirken, 50'si (% 50.0) yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

TABLO 14: Yöneticilerin ve Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka Bir Kurumda Çalışıp-Çalışmadıklarının Dağılımı

		GSGM DIŞINDA BAŞKA BİR KURUMDA ÇALIŞMA DURUMU			TOPLAM
		EVET	HAYIR	CEVAPSIZ	
YÖNETİCİ	n	23	74	2	99
	%	23.2	74.7	2.1	100.0
PERSONEL	n	146	119	5	270
	%	54.1	44.1	1.8	100.0

Tablo 14'de Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin daha önce başka bir yerde veya kurumda yöneticilik yapıp-yapmamaları incelenmiştir. Yöneticilerden 23'ü (% 23.3) daha önce başka bir yerde yöneticilik yaptığını ifade

ederken, 74'ü (% 74.7) ise GSGM dışında başka bir yerde yöneticilik yapmadığını belirtmiştir. Personel incelendiğinde % 54.1'ı GSGM'ne gelmeden önce başka bir yerde veya kurumda çalıştıkları görülmektedir. Daha önce hiç bir yerde çalışmamış olanların sayısı ise 119'dur (% 44.1). Daha önce başka kurumda çalışmış olanların oranı çalışmamış olanların oranından çok yüksek değildir.

TABLO 15: Yöneticilerin ve Personelin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları

YÖNETİM SÜREÇLERİ	YÖNETİCİ			PERSONEL		
	n	X	S	n	X	S
KARAR VERME	90	3.24	.65	250	2.97	.79
PLANLAMA	88	3.56	.66	256	3.02	.88
ÖRGÜTLEME	87	3.63	.51	237	3.11	.72
İLETİŞİM	87	3.74	.56	242	3.18	.65
KOORDİNASYON	94	3.28	.66	254	2.98	.61
YÖNETME	43	4.09	.48	185	3.24	.84
DENETLEME	93	3.91	.51	259	3.33	.72

Tablo 15’de de görüldüğü gibi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine ait puan ortalamaları personele göre yüksek değerlere sahiptir. Yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalar ile ilgili görüşlerine ait puanları en yüksekten en düşüğe göre sıralandığında, ilk sırayı yönetme (4.09), daha sonra sırasıyla ise denetleme (3.91), iletişim (3.74), örgütleme (3.63), planlama (3.56), koordinasyon (3.28) ve son olarak karar verme(3.24). Personel’de ise ilk sırada denetleme (3.33) daha sonra ise sırayla yönetme (3.24), iletişim (3.18), örgütleme (3.11), planlama (3.02), koordinasyon (2.98) ve en son sırada karar verme (2.97) yer almaktadır. Bir karşılaştırma yapıldığında yönetici ile personelin puan ortalamalarına göre birinci ve ikinci sırada yer alan yönetme ve denetlemenin yer değiştirmesi dışında tüm süreçlerin aynı sırayla sıralandıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilere göre en iyi işleyen yönetim süreci yönetme iken, personele göre bu süreç denetlemedir.

TABLO 16: Yönetici ve Personelin Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	GRUPLAR						t
	YÖNETİCİ			PERSONEL			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	90	3.23	.64	250	2.97	.79	3.15*
PLANLAMA	88	3.56	.65	256	3.02	.55	5.31*
ÖRGÜTLEME	87	3.63	.50	237	3.11	.71	7.26*
İLETİŞİM	88	3.73	.56	242	3.18	.71	7.14*
KOORDİNASYON	94	3.27	.65	254	2.97	.60	4.01*
YÖNETME	43	4.09	.48	185	3.23	.83	8.87*
DENETLEME	93	3.90	.51	259	3.32	.71	8.40*

*p < 0.05

Tablo 15'in açıklamaları ışığında iki grubun farklı görüşlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. İstatiksel açıdan bir farkın olup-olmadığını anlamak için Tablo 16'da iki ortalama arasında farkın önemlilik testi yapılmıştır. Bunun sonucunda yönetici ve personel arasında bütün süreçlerde fark olduğu görülmektedir.

TABLO 17: Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

	CİNSİYET						t
	ERKEK			BAYAN			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	76	3.28	.60	14	2.98	.82	1.29
PLANLAMA	75	3.59	.63	13	3.37	.77	1.14
ÖRGÜTLEME	73	3.64	.40	14	3.54	.57	.70
İLETİŞİM	76	3.75	.55	12	3.60	.59	.90
KOORDİNASYON	80	3.36	.60	14	2.75	.73	3.38*
YÖNETME	40	4.09	.49	3	4.00	.38	.41
DENETLEME	80	3.93	.50	13	3.75	.56	1.13

*p < 0.05

Tablo 17’de yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde cinsiyete göre fark olup-olmadığını anlamak için iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi yapılmıştır. Buna göre cinsiyetler arasında sadece koordinasyon sürecinde fark olduğu görülmektedir.

TABLO 18: Personelin Cinsiyetine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	CİNSİYET						t
	ERKEK			BAYAN			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	148	3.03	.81	104	2.88	.76	1.39
PLANLAMA	151	3.10	.89	105	2.91	.83	1.74
ÖRGÜTLEME	140	3.14	.75	97	3.06	.66	.81
İLETİŞİM	146	3.18	.63	96	3.17	.66	.12
KOORDİNASYON	154	3.03	.58	100	2.89	.63	1.85*
YÖNETME	117	3.32	.88	68	3.08	.73	1.95
DENETLEME	153	3.32	.75	106	3.33	.66	.09

*p < 0.05

Tablo 18 incelendiğinde personelin cinsiyete göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili puan ortalamaları arasında farkın yine yöneticilerde olduğu gibi sadece koordinasyon sürecinde 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Erkek personelin erkek yöneticilerde olduğu gibi koordinasyon sürecini bayanlara göre çağdaş yönetim anlayışına daha uygun buldukları söylenebilir.

TABLO 19 : Yöneticilerin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

	YAŞ									F
	-40 YAŞ			41-49 YAŞ			50+ YAŞ			
YÖNETİM S.	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	F
KARAR VERME	33	3.20	.66	43	3.27	.57	14	3.21	.84	.12
PLANLAMA	32	3.47	.70	42	3.58	.58	14	3.70	.76	.64
ÖRGÜTLEME	30	3.61	.54	43	3.62	.51	14	3.70	.42	.17
İLETİŞİM	38	3.75	.54	47	3.75	.58	13	3.64	.57	.22
KOORDİNASYON	34	3.18	.67	46	3.30	.65	14	3.43	.64	0.81
YÖNETME	11	3.93	.29	21	4.08	.56	11	4.25	.45	1.24
DENETLEME	31	3.73	.48	47	4.01	.50	15	3.94	.54	2.78

Yukarıdaki Tablo'da yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinin yaşlarıyla ilişkisine bakılmıştır. Buna göre bütün süreçlerde yöneticilerin yaş sınıflarına göre görüşlerindeki fark anlamsızdır (Tablo 19).

TABLO 20: Personelin Yaşlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

	YAŞ									F
	-30 YAŞ			31-39 YAŞ			40+ YAŞ			
YÖNETİM S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	F
KARAR VERME	38	2.94	.74	101	2.90	.75	103	3.03	.84	.73
PLANLAMA	42	2.95	.91	102	2.99	.85	104	3.08	.88	.43
ÖRGÜTLEME	38	3.01	.68	97	3.10	.67	94	3.17	.75	.70
İLETİŞİM	36	3.23	.66	97	3.08	.62	101	3.25	.64	2.02
KOORDİNASYON	39	3.02	.59	100	2.90	.58	107	3.02	.61	1.09
YÖNETME	24	3.20	.86	78	3.13	.78	78	3.37	.87	1.63
DENETLEME	41	3.25	.67	105	3.32	.68	105	3.36	.75	.34

Personelin yaşlarına göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasındaki bakıldığında, yine yöneticilerde de olduğu gibi farkın olmadığı görülmektedir. Bu tabloda görüldüğü gibi bütün yaş gruplarında personelin en yüksek ortalama puanları denetleme ve yönetme sürecindedir. Buna karşılık yine tüm gruplarda en düşük ortalamayı karar verme süreci almıştır.

TABLO 21: Yöneticilerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖNETİM S.	EĞİTİM DURUMU												F
	ORTA EĞİTİM K.			FAKÜLTE			YÜKSEK-OKUL			AKADEMİ			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	14	2.86	.66	32	3.38	.70	31	3.35	.51	13	3.03	.51	3.10*
PLANLAMA	13	3.40	.69	31	3.49	.64	32	3.66	.61	12	3.68	.79	.75
ÖRGÜTLEME	14	3.64	.53	30	3.67	.51	32	3.63	.50	11	3.53	.55	.17
İLETİŞİM	13	3.64	.61	31	3.85	.63	31	3.72	.45	13	3.61	.62	.77
KOORDİNASYON	15	3.12	.62	31	3.40	.68	33	3.23	.67	15	3.28	.62	.72
YÖNETME	7	3.84	.44	14	4.15	.45	14	4.11	.55	8	4.17	.46	.75
DENETLEME	13	3.65	.60	32	3.92	.55	32	3.99	.47	16	3.93	.40	1.25

*p< 0.05

Yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumuna durumuna göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinin puan ortalamalarının varyans analizi sonucu sadece karar verme sürecinde fark çıkmıştır (Tablo 21). Bu fark ortaokul mezunu ile yüksekokul mezunu yöneticilerden kaynaklanmaktadır.

TABLO 22: Personelin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	EĞİTİM DURUMU												F
	ORTA EĞİTİM K.			FAKÜLTE			YÜKSEK-OKUL			AKADEMİ			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	121	2.98	.84	68	2.98	.81	50	3.01	.70	11	2.68	.59	.54
PLANLAMA	124	3.12	.87	69	2.90	.91	52	3.03	.79	11	2.68	.93	1.58
ÖRGÜTLEME	116	3.26	.71	61	2.92	.69	50	3.11	.68	10	2.51	.71	5.73*
İLETİŞİM	88	3.27	.77	48	3.12	.95	41	3.38	.80	8	2.81	.99	1.48
KOORDİNASYON	120	3.09	.63	69	2.86	.57	53	2.94	.57	12	2.73	.59	3.05*
YÖNETME	115	3.27	.65	65	3.11	.66	50	3.14	.59	12	2.88	.66	1.97

*p<0.05

	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	X ²
DENETLEME	123	3.42	.70	70	3.18	.76	54	3.38	.65	12	3.00	.72	7.95*

*p<0.05

Personelin eğitim durumuna göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinin puan ortalamalarının varyans analizi sonucu örgütlenme sürecindeki fark yüksekokul ile akademi mezunları, ortaokul ile akademi mezunları ve ortaokul ile fakülte mezunlarından kaynaklanmaktadır. Koordinasyon sürecindeki farka neden olan gruplar ise orta eğitim kurumu ile fakülte mezunlarıdır.

Denetleme süreci homojen dağılmadığı için Varyans analizinin karşılığı olan parametrik olmayan testlerden Kruska-Wallis kullanılmıştır. Buna göre anlamlı bir fark olduğu Tablo 23'te görülmektedir. Bu fark ortaokul-yüksekokul, ortaokul ile akademi, yüksekokul ile fakülte, fakülte ile akademi ve akademi ile yüksekokul gruplarından kaynaklanmaktadır. Sadece ortaokul ile fakülte arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

TABLO 23: Yöneticilerin Meslekle İlgili Hizmet-İçi Eğitim Programına Katılma Durumlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	HİZMET-İÇİ EĞİTİME KATILMA DURUMU						
	EVET			HAYIR			t
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	49	3.32	.67	41	3.13	.60	1.35
PLANLAMA	47	3.66	.70	41	3.45	.59	1.50
ÖRGÜTLEME	48	3.68	.50	39	3.56	.51	1.07
İLETİŞİM	48	3.78	.56	40	3.68	.55	.86
KOORDİNASYON	50	3.36	.36	44	3.18	.61	1.30
YÖNETME	23	4.19	.45	20	3.97	.50	1.52
DENETLEME	51	4.00	.52	42	3.79	.47	2.03*

*p < 0.05

Tablo 23'te Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin hizmet-içi eğitim programına katılıp-katılmama durumuna göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde fark olup-olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda katılıp-katılmayanlar arasında sadece denetleme sürecinde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Katılanlar katılmayanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

TABLO 24: Personelin Meslekle İlgili Hizmet-İçi Eğitim Programına Katılma Durumlarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	HİZMET-İÇİ EĞİTİME KATILMA DURUMU						
	EVET			HAYIR			t
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	71	3.00	.73	174	2.96	.82	.31
PLANLAMA	75	3.06	.83	176	3.01	.90	.41
ÖRGÜTLEME	69	3.19	.65	163	3.07	.74	1.14
İLETİŞİM	70	3.14	.65	167	3.19	.65	.48
KOORDİNASYON	76	2.91	.61	173	3.00	.60	1.12
YÖNETME	58	3.19	.86	122	3.27	.82	.58
DENETLEME	77	3.26	.70	177	3.36	.72	.95

Personelin hizmet-içi eğitime katılma durumlarına göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde fark arandığında, Tablo 25'de de görüldüğü gibi hiç bir süreçte fark bulunamamıştır.

TABLO 25: Yöneticilerin Hizmet-İçi Eğitim Programına Katılma Sayısına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	HİZMET-İÇİ EĞİTİM PROGRAMINA KATILMA SAYISI									
	1 KEZ			2 KEZ			3 KEZ VE YUKARISI			F
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	11	3.30	.53	18	3.31	.88	15	3.38	.60	.056
PLANLAMA	11	3.78	.71	15	3.62	.77	15	3.64	.72	.17
ÖRGÜTLEME	11	3.90	.54	19	3.79	.46	13	3.46	.51	2.67
İLETİŞİM	12	3.75	.67	19	3.76	.52	12	3.80	.60	.021
KOORDİNASYON	10	3.38	.67	19	3.32	.87	15	3.37	.58	.023
YÖNETME	3	4.44	.59	9	4.16	.48	8	4.31	.39	.49
DENETLEME	12	4.16	.48	19	4.08	.60	14	3.99	.45	.32

Tablo 25'e bakıldığında hizmet-İçi eğitim programına katılmış olan yöneticilerin, kaç kez katıldıklarına göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde bir fark olmadığı görülmektedir.

TABLO 26: Personelin Hizmet-İçi Eğitim Programına Katılma Sayısına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Değişkenli Varyans Analizi

	HİZMET-İÇİ EĞİTİM PROGRAMINA KATILMA SAYISI									T ²
	1 KEZ			2 KEZ			3 VE DAHA FAZLA			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	30	3.00	.71	16	2.78	.61	21	3.04	.77	1.08
PLANLAMA	33	3.05	.94	17	2.88	.55	22	3.21	.87	
ÖRGÜTLEME	32	3.16	.69	16	3.10	.65	17	3.13	.69	
İLETİŞİM	30	3.15	.67	15	2.96	.49	21	3.17	.73	
KOORDİNASYON	33	2.88	.62	17	2.89	.57	23	2.93	.67	
YÖNETME	26	3.28	.95	13	2.92	.81	16	3.24	.71	
DENETLEME	34	3.29	.65	17	3.15	.65	23	3.30	.79	

Yöneticilerden sonra Personel'de çok değişkenli varyans analizi ile bakılan hizmet-içi eğitime katılma sayısına göre görüşlerde farkın anlamlı olup-olmamasına bakılmıştır ve bir fark bulunamamıştır (Tablo 26).

TABLO 27: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Değişkenli Varyans Analizi

	YÖNETİCİLERİN GSGM'DE TOPLAM HİZMET SÜRELERİ									T ²
	1-9 YIL VE DAHA AZ			10-19 YIL			20-29 YIL VE YUKARISI			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	16	3.62	.69	37	3.19	.64	37	3.13	.59	1.84
PLANLAMA	16	3.73	.66	35	3.58	.69	37	3.48	.63	
ÖRGÜTLEME	17	3.74	.50	34	3.65	.50	36	3.57	.53	
İLETİŞİM	15	3.99	.55	35	3.72	.56	38	3.66	.55	
KOORDİNASYON	18	3.26	.81	38	3.28	.66	38	3.28	.60	
YÖNETME	9	4.19	.53	15	4.01	.44	19	4.11	.51	
DENETLEME	15	3.99	.57	36	3.84	.48	42	3.94	.53	

Tablo 28'de yöneticilerin GSGM'de toplam hizmet süreleri üç sınıfa ayrılarak (1-9 yıl ve daha az, 10-19 yıl ve 20-29 yıl ve yukarı) bu sınıflar arasında yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerin farklı olup-olmadığı çok

değişkenli varyans analizi ile bakılmıştır. Bu istatistik sonucunda süreçler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

TABLO 28 :Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	PERSONELİN GSGM'DE TOPLAM HİZMET SÜRESİ									
	1-9 YIL VE DAHA AZ			10-19 YIL			20-29 YIL VE DAHA YUK.			F
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	57	2.94	.71	110	2.94	.79	83	3.04	.86	.41
PLANLAMA	62	3.02	.85	110	3.02	.87	84	3.03	.91	.004
ÖRGÜTLEME	58	3.08	.64	101	3.14	.72	78	3.09	.78	.15
İLETİŞİM	57	3.25	.61	103	3.12	.63	82	3.21	.69	.97
KOORDİNASYON	59	3.04	.63	108	2.92	.54	87	3.00	.66	.84
YÖNETME	42	3.23	.75	81	3.14	.84	62	3.38	.88	1.39
DENETLEME	62	3.32	.67	112	3.34	.70	85	3.31	.77	.039

Tablo 28'da GSGM'de çalışan personelin toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup-

olmadığına varyans analizi ile bakıldığına yöneticilerde olduğu gibi tüm süreçler arasındaki farkın anlamlı olmadığı sonucu çıkmıştır.

TABLO 29: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yöneticilik Görevlerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	GSGM'DE YÖNETİCİLİK GÖREVİ												
	DAİRE BAŞKANI			GENEL SEKRETER			ŞUBE MÜDÜRÜ			ŞEF			F
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	4	3.39	1.08	25	3.39	.60	35	3.17	.64	26	3.16	.64	.80
PLANLAMA	5	3.71	.69	25	3.78	.61	30	3.35	.66	28	3.58	.65	2.07
ÖRGÜTLEME	4	3.44	.30	25	3.77	.46	32	3.56	.49	26	3.62	.59	1.03
KOORDİNASYON	5	3.58	.55	27	3.54	.62	33	3.14	.66	29	3.14	.64	2.87*
YÖNETME	3	4.37	.61	17	4.12	.46	13	4.11	.56	10	3.92	.39	.75
DENETLEME	4	4.25	.71	26	4.04	.49	38	3.88	.48	26	3.16	.64	1.94

*p < 0.05

	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	X^2
İLETİŞİM	5	3.84	.20	25	3.90	.60	33	3.62	.56	25	3.72	.56	3.31

Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak görevlerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında fark varyans analizi sonucu koordinasyon sürecinde ortaya çıkmıştır. Bu farka Genel Sekreter ile Şube Müdürleri arasında olduğu görülmektedir. İletişim sürecinde varyans analizi için

gerekli koşullar sağlanamadığı için Kruska-Wallis yapılmıştır. Bunun sonucunda iletişim sürecinde sınıflar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

TABLO 30: Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Olduğu Birime Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	PERSONELİN GSGM'DE GÖREVLİ OLDUĞU BİRİM						t
	DAİRE BAŞKANL.			FEDERASYON			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	160	2.91	.80	85	3.10	.74	1.89
PLANLAMA	162	2.87	.86	89	3.30	.81	3.86*
ÖRGÜTLEME	152	2.96	.72	82	3.36	.62	4.43*
İLETİŞİM	153	3.09	.62	86	3.31	.66	2.61*
KOORDİNASYON	162	2.86	.59	86	3.19	.56	4.23*
YÖNETME	114	3.16	.12	67	3.43	.67	1.99
DENETLEME	168	3.25	.72	86	3.49	.67	2.53*

*p < 0.05

Tablo 30'de personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görevli olduğu birim iki sınıfa ayrılarak (Daire Başkanlığı ve Federasyon) bu iki sınıf arasında personelin görüşlerinde bir fark olup olmadığına iki ortalama arasında farkın anlamlılık

testi ile bakılmıştır. T testi sonucu planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim ve denetleme süreçlerinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür.

TABLO 31: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Yönetici Olarak Toplam Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamalarının Çok Değişkenli Varyans Analizi

	GSGM'DE YÖNETİCİ OLARAK TOPLAM HİZMET SÜRELERİ									T ²
	1-9 YIL VE DAHA AZ			10-19 YIL			20-29 YIL VE YUKARISI			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	42	3.20	.60	34	3.23	.75	14	3.40	.53	.89
PLANLAMA	42	3.51	.66	33	3.56	.62	13	3.75	.77	
ÖRGÜTLEME	38	3.63	.51	35	3.64	.53	14	3.63	.48	
İLETİŞİM	38	3.77	.56	37	3.69	.55	13	3.78	.63	
KOORDİNASYON	45	3.16	.69	37	3.34	.64	12	3.51	.54	
YÖNETME	15	3.93	.49	17	4.08	.52	11	4.32	.33	
DENETLEME	42	3.79	.49	37	4.00	.54	11	4.32	.33	

Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinin farklı

olup-olmadığını anlamak için çok değişkenli varyans analizi yapılmış ve sınıflar arasında farkın önemli olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 31).

TABLO 32: Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Halen Görevli Oldukları Birimde Çalışma Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin P. Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi

	HALEN GÖREVLİ BİRİMDE ÇALIŞMA SÜRESİ									F
	1-9 YIL VE DAHA AZ			10-19 YIL			20-29 YIL VE DAHA YUK.			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	F
KARAR VERME	171	3.04	.76	58	2.71	.88	21	3.19	.71	4.58*
PLANLAMA	178	3.09	.84	56	2.76	.96	22	3.17	.85	3.40*
İLETİŞİM	167	3.21	.62	56	3.03	.72	19	3.41	.58	2.92
KOORDİNASYON	174	2.99	.58	59	2.87	.64	21	3.17	.69	1.90
YÖNETME	125	3.28	.81	48	3.09	.92	12	3.45	.80	1.30
DENETLEME	179	3.35	.69	58	3.18	.79	22	3.51	.70	2.05

*p < 0.05

	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	X ²
ÖRGÜTLEME	66	3.15	.65	53	2.92	.82	18	3.35	.92	4.53

Tablo 32 incelendiğinde personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde halen görevli oldukları birimde çalışma sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde varyans analizi sonucu karar verme ve planlama

sürecinde farkın çıktığı görülmektedir. Karar verme sürecindeki farkın 1-9 yıl ve daha az ile 10-19 yıl arasından ve 10-19 yıl ile 20-29 yıl ve daha fazla yıl arasından planlama sürecindeki farkın ise 1-9 yıl ve daha az ile 10-19 yıl arasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

TABLO 33: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İçinde Daha Önce Başka Bir Birimde Yöneticilik Yapıp-Yapmamalarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

	GSGM İÇİNDE BAŞKA BİRİMDE YÖNETİCİLİK						
	EVET			HAYIR			t
YÖNETİM SÜREÇLERİ	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	43	3.41	.58	47	3.07	.66	2.59*
PLANLAMA	45	3.79	.51	43	3.32	.70	3.59*
ÖRGÜTLEME	44	3.73	.44	43	3.52	.55	2.01*
İLETİŞİM	44	3.89	.57	44	3.57	.50	2.80*
KOORDİNASYON	46	3.60	.55	48	2.96	.59	5.35*
YÖNETME	28	4.17	.43	15	3.92	.54	1.67
DENETLEME	47	4.03	.44	46	3.77	.54	2.46*

*p < 0.05

Yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü içinde daha önce başka bir birimde yöneticilik yapıp-

yapmamalarına göre fark olup-olmadığı t testi ile aranmıştır (Tablo 33). Sonuçta karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon ve denetleme süreçlerinde anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

TABLO 34: Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka Bir Yerde Görev Yapıp-Yapmadıklarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	GSGM'DE DIŞINDA ÇALIŞMA DURUMU						t
	EVET			HAYIR			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	20	3.55	.57	68	3.15	.65	2.45*
PLANLAMA	18	3.88	.59	68	3.50	.64	2.26*
ÖRGÜTLEME	22	3.89	.44	64	3.54	.50	2.94*
İLETİŞİM	20	4.01	.55	68	3.65	.54	2.61*
KOORDİNASYON	22	3.42	.75	70	3.23	.63	1.21
YÖNETME	12	4.44	.30	30	3.96	.47	3.21*
DENETLEME	21	4.01	.48	70	3.88	.52	1.04

*p < 0.05

Tablo 34'de Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü dışında daha önce başka bir yerde çalışma durumlarına göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında fark olup-olmadığına t testi ile bakılmıştır. Buna göre karar

verme, planlama, örgütleme, yönetme ve iletişim süreçlerinde önemli bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO 35: Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dışında Başka Bir Yerde Görev Yapıp-Yapmadıklarına Göre Yönetim Süreçlerine İlişkin Uygulamalarla İlgili Görüşlerinin Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

YÖNETİM SÜREÇLERİ	GSGM DIŞINDA ÇALIŞMA DURUMU						t
	EVET			HAYIR			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
KARAR VERME	136	2.97	.81	112	2.96	.77	.06
PLANLAMA	139	3.01	.90	114	3.01	.84	.02
ÖRGÜTLEME	126	3.08	.74	108	3.12	.68	.44
İLETİŞİM	129	3.15	.65	110	3.18	.63	.98
KOORDİNASYON	137	2.94	.57	113	3.01	.65	.98
YÖNETME	101	3.21	.87	80	3.22	.79	.08
DENETLEME	141	3.28	.72	114	3.35	.70	.75

Personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü dışında daha önce başka bir yerde çalışıp-çalışmama durumuna bakıldığında ise, t testi sonuçları, yöneticilerin tam aksine personelin bu durumuna göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde hiç bir süreçte anlamlı bir farkın olmadığını göstermiştir (Tablo 35).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, anket yoluyla elde edilen verilere göre ulaşılan ve tablolar halinde gösterilen bulgular tartışılmış ve kuramsal çerçeveye ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin % 85.9'u erkek, % 14.1'i bayandır. Personelin ise % 59.3'ü erkek, % 40.7'si bayandır. Bu değerlendirme sonucunda; araştırma kapsamına giren toplam bayan yönetici ve personelin oranı % 33.60 ve erkek yönetici ve personelin oranı % 66.40'dır. Bu bulgulara bakılarak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan bayan yöneticilerin sayı olarak oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçları normal karşılamak gerekir. Zira Türkiye'de kamusal alanda çalışan yöneticilerin çoğunluğu erkektir. Aslında bayan ve erkek sayılarının birbirine eşit veya yakın olduğu örgütlerde verimliliğin daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmaz. Böyle bir durum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü için arzu edilen bir durum olmalıdır.

Yaşlara göre dağılıma bakıldığında, anketi cevaplayanların çoğunluğu 41 yaş ve üzeridir. Yöneticilerin % 34.35'i, personelin ise %39.63'ü 40 yaşın altındadır. Yaş itibarıyla de hem erkek hemde bayan yöneticilerin orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Personel içinde benzer durum söz konusudur. Yöneticilerin daha çok orta yaşta yığılmış olmaları, yöneticiliğin çok genç yaşlarda değilde daha çok orta yaşlarda elde edilen bir mevkii olduğu ve özellikle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yapısı içerisinde yöneticilik mevkisine kişilerin genellikle personellikten zaman

içersinde geçiş yaparak geldikleri söylenebilir. 50 yaş ve üzerinde yer alan yöneticilerin sayısının az olma nedeni bu yaşlarda artık emeklilik yaşının söz konusu olmasından kaynaklanabilir. Personeldeki durum ise; 30 yaş ve altında olanların diğer yaş gruplarından daha az sayıya sahip olmaları ve 40 yaş ve üstünde olanların bu grupta bulunanlardan daha fazla olması genelde bu kurumda çalışan kişilerin uzun yıllardan beri aynı kurumda çalıştıkları ve yeni personelin pek alınmadığı hemde bu kurumun genel olarak yüksek bir yaş ortalamasına sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin % 15.2' si orta eğitim mezunu, % 84.8'si ise üniversite mezunudur. Üniversite mezunlarının % 34.3 yüksekokul mezunu, % 16.2'si spor akademisi mezunudur. Yöneticilerde üniversite mezunlarının sayısının yüksek oluşu, yöneticilik gibi sorumluluk ve bilgiye dayalı bir mevkii için beklenen bir sonuçtur. Fakat sporun, sporun alt yapısından gelen insanlar tarafından yönlendirilmesi, sporun yönetiminde de söz sahibi olmaları konusu dikkate alındığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde spor eğitimi yapmış kişilerin sayısının az olması⁶⁴ dikkate değerdir. Personel içersinde ise üniversite mezunlarının sayısının (% 61.70) orta eğitim kurumlarından mezun olanlardan daha yüksek oluşu GSGM için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Yönetici ve Personelin lisansüstü eğitim yapıp yapmadıklarına bakıldığında ise, yöneticilerin % 3'ü ve personelin % 4.1'i lisansüstü eğitim yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu oran her iki grup için oldukça düşüktür. Özellikle yöneticilerin kendilerini

geliştirme açısından lisansüstü eğitiminin yararlı olabilebileceğini söylemek mümkündür.

Hizmet-içi eğitim programlarının hizmetin niteliğini yükseltmesi bakımından önemli bir işlevi olduğu bilinmektedir. Buna rağmen personelin üçte ikisinden fazlası (% 68.5) meslekleriyle ilgili herhangi bir hizmet-içi eğitim programına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sadece % 29.6'si meslekleriyle ilgili hizmet-içi eğitim programına katılmışlardır. Yöneticilerde ise katılma oranı (%53.5) daha yüksektir. Katılmayanların oranı ise % 46.5'dir. Bu sonuçlara bakılırsa, hizmet-içi eğitim programlarının daha da yaygınlaştırılması gereği üzerinde durulması gerekir. Kahramanoğlu'nun çalışmasında da eğitim için belirttiklerini yönetime uyarlamak mümkündür,⁶⁶; Sosyo-ekonomik gelişmeye bağlı olarak değişen gereksinimlerin en önemlilerinden biri de eğitim gereksinimidir. Değişen yapıya uygun bir yönetim programının planlanması ve uygulanması son derece önemlidir. Uygulayıcılar olarak yöneticilerin de değişen koşullara uygun bir yönetim gerçekleştirmeleri için bilgilerini tazelemeleri ve yeni bilgiler kazanmaları ile olanaklıdır. Maalesef bu amaca hizmet edebilecek hizmet-içi eğitim programlarına ülkemizde gereken önemin verilmediği anlaşılmaktadır.

Hizmet-içi eğitim programlarına katılım sayısına bakıldığında ise; hizmet-içi eğitim programına katılan yöneticilerden sadece % 30.1'inin 3 kez ve daha fazla katıldıklarını beyan etmişlerdir. Personelde durum daha da kötüdür. Bir kez katılanların oranı (% 42.5), iki, üç ve daha fazla katılanlardan yüksektir. Bu durum, bu tür hizmet-içi eğitim programlarının yeterince düzenlenmediği şeklinde ifade edilebilir.

Yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde toplam hizmet süreleri değerlendirildiğinde; Yöneticilerin % 18.2'i 1-9 yıl ve daha az, % 39.4'ünün 10-19 yıl ve % 42.4'ünün 20-29 yıl ve daha fazla bu kurumda çalıştıkları görülmektedir. Personelde ise yığılma daha çok % 43.3 ile 10-19 yıl arasındadır. Yöneticilerde yoğunluğu 20-29 yıl ve daha fazla yıl çalışma süresinde oluşturduğu için, yöneticilerin çalışma hayatlarında daha tecrübeli oldukları söylenebilir. Personelde de aynı durum söz konusudur. Çalışan personelin yöneticiler gibi tecrübeli oldukları söylenebilir. Ayrıca meslek yaşamlarında yeni olanların sayısının az olması Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün son dönemlerde yeni personel almadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yöneticilik görevlerine göre dağılımları; % 38.4 Şube Müdürü, % 27.3'ü , Genel Sekreter, % 29.3'ü Şef ve % 5.1'i Daire Başkanıdır. Daire Başkanlarının sayısının az olması GSGM'de on Daire Başkanlığının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Şube Müdürlerinin sayısının yüksek oluşu, her Daire Başkanlığının altında bir çok şubenin bulunması ve her şubenin başında bir şube müdürünün yöneticilik yapmasındandır. Genel Sekreterler ise sadece Federasyonlarda görev yapan yöneticilerdir. Şefler de çalışma esnasında tespit edildiğine göre, daha çok Federasyonlarda görev yapmaktadırlar.

Personelin çalıştıkları birime göre dağılımları ise % 64.1 ile daha çok Daire Başkanlıklarındadır. Federasyonlarda çalışanların oranı % 33.7'dir. Personelin büyük bir çoğunluğunun Daire Başkanlıklarında çalışma sebebi yukarıda yöneticilerin

yöneticilik görevlerinde açıklandığı gibi; bu kurumun yapılanması içerisinde Daire Başkanlıklarının bir çok şubeyi bünyesinde barındırmasındandır. Bu şubelerin sayısı da, az bir fark olmakla birlikte, Federasyonlardan daha fazladır. Ayrıca şubelerin çoğunda personel sayısı federasyonlardaki personel sayısından yüksektir.

Yöneticilerin, yönetici olarak toplam çalışma sürelerine bakıldığında; 1-9 yıl arasında olanlar % 46.5, 10-19 yıl arasında olanlar % 39.4 ve 10-19 yıl ve yukarısı olanlar % 14.1'dir. GSGM'de çalışan yöneticilerin daha çok 1-9 yıl arasında yönetici olarak çalışma süresine sahip olmaları, daha fazla tecrübe sahibi olmanın olumlu tarafları düşünüldüğünde dikkate değer olmaktadır.

Gourney mesleki kıdem konusunda şöyle bir açıklama getirmiştir⁵⁰; uzmanlar aynı işte kıdemin, belli biri sınırı aşmamak kaydıyla, ilgilinin mesleki etkinliğini artırdığı ve görevini süratle yapmayı sağladığı görüşünde birleşmektedirler. Fakat, aynı görevde devamlı bir şekilde kalmak, eğer bu durum değişik çözümleri gerektiren yeni problemler vermek suretiyle yenilenmemişse, bazı sakıncalara neden olabilir. Bunlar; ön yargıların kalıplaşması, değişikliğe karşı direnişin artması ve bencilliğin kuvvetlenmesi vb. şeklinde sıralanabilir.

Personelin halen görevli oldukları birimde çalışma süreleri oranı oldukça düşüktür. Bu durum personelin GSGM'de toplam hizmet sürelerine ilişkin yorumlanacak olunursa; personelin aslında 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl ve yukarısında yıllarda toplam hizmet sürelerine yığıldıkları halde, halen görevli oldukları birimde çalışma sürelerinin daha çok % 68.9 oranla 1-9 yıl arasında yoğunlaştığı

görülmektedir. Bu sonuçta; bu kurum içerisinde çalışan personelin bir birimde çok uzun yıllar çalışmadığını göstermektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü içerisinde yöneticilerin % 50.5'i başka bir birimde yöneticilik yapmadıklarını belirtmişlerdir. % 49.5'i ise yaptıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre; başka birimde yöneticilik yapmayan yöneticilerin sadece kendi birimlerini tanıdıklarını, başka bir birim ortamı ile ilişkili olarak bir deneyime sahip bulunmadıkları söylenebilir.

Yönetici ve personelin çalıştıkları kurum dışında daha önce başka bir kurumda çalışıp-çalışmama durumları konusunda yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%74.7) çalışmadıklarını ifade ederken, personelin bunun tam aksine daha önce başka bir kurumda çalışma oranının % 54.1 gibi yüksek bir değerde olması ilgi çekici bir sonuçtur. Yöneticilerin bu durumu, GSGM'de 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl ve daha fazla toplam hizmet sürelerine sahip olmalarıyla bir paralellik arz etmektedir. Ayrıca GSGM'ye eleman alınırken muhakkak daha önce başka bir kurumda çalışmış olma koşulunun aranmadığını söylemek mümkündür. Tecrübesizlerin daha kolay yönlendirilebilir düşüncesinin hakim olması da söz konusu olabilir.

Yönetici ve personelin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine ait puan ortalamaları irdelendiğinde, genel olarak yöneticilerin daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yönetim süreçlerine ait puanları en yüksekten en düşüğe göre sıralandığında, sırasıyla yönetme, denetleme, iletişim, örgütleme, planlama, koordinasyon ve karar vermenin yer aldığı görülmektedir.

Personel’de ise bu sıralama şu şekildedir: denetleme, yönetme, iletişim, örgütleme, planlama, koordinasyon ve karar verme. Bir karşılaştırma yapıldığında; yönetici ile personelin puan ortalamalarına göre birinci ve ikinci sırada yer alan yönetme ve denetlemenin yer değiştirmesi dışında tüm süreçlerin aynı sırayla sıralandıkları görülmektedir. Kahramanoğlu’nun yaptığı çalışmada ise⁶⁶; resmi ve özel lise müdürleri ile resmi ve özel lise öğretmenlerinin puan ortalamaları sıralamasında başta iletişim sürecinin yer aldığı görülmektedir. Bu durum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile resmi ve genel liselerdeki yönetim anlayışının bu kurumlarda çalışanlar tarafından farklı değerlendirildikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İki grubun puanları arasında her süreçte önemli bir farkın bulunduğu dikkat çekmektedir. Özellikle yönetme, denetleme, örgütleme ve iletişim süreçlerinde bu fark daha fazladır. Yöneticiler bu süreçlerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde personele göre daha yüksek bir düzeyde uygulandığını ve kendilerinin uyguladıklarını vurgulamaktadırlar. Kılıç’ın Halk Eğitim Merkezlerinde yaptığı çalışmada da⁷¹; merkez müdürleriyle uzmanların iletişim ve yönetme süreçlerinde farklı düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Yönetici ve personelin karar verme, koordinasyon ve planlama süreçlerindeki puan farklılıkları biraz azalmaktadır. Fakat yine de her süreçte iki grubun arasında fark bulunması bu süreçlerin uygulanması konusunda farklı bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Bu durum; yöneticilerin bu süreçleri uygulayanlar olarak kendilerini değerlendirirken daha duygusal davranıp, daha olumlu algıladıkları şeklinde açıklanabilir.

Kahramanoğlu⁶⁶ ise çalışmasında iki grup arasındaki uyumsuzluğu ise; yönetimde en büyük zaafardan birinin, yöneticilerin astlarının hangi görüş ve düşünceye sahip olduklarını bilmemeleri, onlardan kopuk yönetsel davranışlara sahip olmaları ve güçlerini sadece işgal ettikleri makamdan almaları, astlarına önem vermeyip kendi karar ve eylemlerinin en iyi ve doğru olduğunu sanmaları şeklinde yorumlamıştır.

Cinsiyet'e göre fark arandığında, hem yöneticilerde hemde personelde sadece bayan ve erkekler arasında koordinasyon sürecinde fark söz konusudur. Erkek Yönetici ve personel Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde koordinasyon sürecinin daha yüksek bir oranda gerçekleştiğini vurgulamışlardır. Bu konuda erkeklerin daha iyimser oldukları söylenebilir.

Örgütün çalışmasını ve başarısını sağlamak için, bütün faaliyetlerin bir araya getirilmesi²¹ olarak tanımlanan koordinasyonun bayan ve erkekler tarafından farklı değerlendirilmiş olması, çağdaş yönetim yaklaşımının gerçekleşmesi beklentisi açısından önemlidir. Uyar'ın¹¹⁷ İmam Hatip liselerinde yaptığı çalışmasında da koordinasyonun tam olarak gerçekleşmemesi bu sonuçlarla bir paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında yaşlara göre bir fark bulunamamıştır. Bir başka ifade ile, yöneticilerin her bir yönetim sürecini değerlendirmelerinde, buldukları yaş kategorileri bir önem taşımamaktadır. Fakat her kategoride yönetme sürecinin daha yüksek bir puana sahip olması, daha

önce de belirtildiği gibi, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde bu sürecin en yüksek düzeyde uygulandığını göstermektedir. Yönetme sürecinin her yaş kategorisinde yüksek puan alması bu kurumda bu süreçte çağdaş yönetim yaklaşımının hakim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Personel arasında da yaş kategorilerine göre bir fark bulunamamıştır. Burada özellikle denetleme ve koordinasyon sürecinin bütün yaş kategorilerinde yüksek çıkması da bu iki süreçte çağdaş yönetim yaklaşımının bu kurumda yüksek olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Mezun olunan son eğitim kurumuna göre yöneticilerde fark arandığında, bu farkın sadece karar verme sürecinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu fark ise ortaokul mezunu ile yüksekokul mezunu olanlar arasından kaynaklanmaktadır ($p < 0.05$). Yüksekokul mezunu olan yöneticiler ortaokul mezunu olan yöneticilere göre karar verme sürecinin daha yüksek oranda uygulandığını belirtmişlerdir. Diğer süreçler arasında mezun olunan son eğitim kurumu grupları arasında önemli bir fark bulunamamıştır.

Karar verme sürecinde, gözönünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri işgörenin karara katılma olanağına sahip oluşudur⁹⁵. Bu durum çağdaş yönetim anlayışının en önemli göstergelerinden biridir. Maalesef Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gibi spora yön veren bir kurumda, özellikle orta eğitim kurumundan mezun olan yöneticilerin bu sürecin uygulanışını oldukça düşük bulmaları önemli bir konudur. Yüksekokul mezunu olan yöneticiler de karar verme sürecini en düşük seviyede uygulanan süreçlerden biri olarak görmektedirler. İki grup arasında fark

çıkmasının sebebi ise; orta eğitim kurumdan mezun olan yöneticilerin yüksekokuldan mezun olan yöneticilere göre bu sürecin GSGM’de daha az hakim olduğu görüşüne sahip olmalarındandır. Diğer süreçlerde bu fark bu kadar yüksek bulunamamıştır.

Personelde ise mezun olunan son eğitim kurumuna bakıldığında; farkın planlama, örgütlenme ve denetleme süreçlerinde olduğu görülmektedir. Örgütlenme sürecindeki fark yüksekokul ile akademi mezunları, ortaokul ile akademi mezunları ve ortaokul ile fakülte mezunlarından kaynaklanmaktadır. Koordinasyon sürecindeki farka neden olan gruplar ise orta eğitim kurumu ile fakülte mezunlarıdır. Denetleme sürecindeki fark ortaokul-yüksekokul, ortaokul-akademi, yüksekokul-fakülte, fakülte-akademi ve akademi-yüksekokul gruplarından kaynaklanmaktadır. Sadece ortaokul-fakülte arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu süreçlerde, genelde bütün gruplar arasında fark bulunmasının nedeni; farklı eğitimlerin insana değişik bakış açıları kazandırdığından kaynaklanabilir.

Yönetici ve personelin meslekle ilgili hizmet-içi eğitim programına katılma ve katılım sayılarına göre GSGM’deki yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Sadece hizmet-içi eğitim programına katılan yöneticiler denetleme sürecinin daha yüksek bir oranda gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu fark; hizmet-içi eğitimin kişinin kendisini geliştirmede çok önemli bir araç olması nedeniyle, hizmet-içi eğitim programlarına katılan yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışı içerisinde koordinasyonun ne derece önemli olduğunu kavramış olmalarından kaynaklanabilir. Hizmet-içi eğitim programına

katılım durumu ile katılım sayısı, hem yöneticilerde hemde personelde yönetme ve denetleme süreçlerinin diğer süreçlere göre oldukça yüksek uygulandığı görüşünü etkilememiştir.

Yönetici ve personelin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında bir fark görülmemektedir. Başka bir ifade ile, hem yöneticilerin hem personelin hangi toplam hizmet yılına sahip olurlarsa olsunlar, genellikle tüm süreçlerle ilgili olarak görüş birliği içersinde oldukları anlaşılmaktadır. Özellikle yöneticilerde koordinasyon sürecinde, personelde de planlama ve denetleme süreçlerinde toplam hizmet süreleri kategorileri arasındaki puanlar birbirine çok yakındır.

Kişilerin çalıştıkları kurumlarda hangi görevlerde buldukları önemli konulardan biridir. GSGM'de çalışan yöneticilerin yöneticilik görevlerine göre görüşleri incelendiğinde, sadece koordinasyon sürecinde; Genel Sekreterler ile Şube Müdürleri arasında bir farkın söz konusu olduğu görülmektedir. "Koordinasyon" yönetsel etkinliğin ön koşulu ve temel aracıdır. Hiyerarşik sıralamadaki yeri bakımından kapsadığı tüm bileştiricilerin üstünde bulunması ve onları istenen yönde etkilebilmek için bir egemen iradeyi yansıtmayı gereken koordinasyon, bu yönüyle, değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu kılmanın, aynı ya da benzer işlerin aynı birimlerce görüldüğü durumlarda çakışmaları önlemenin vb. vazgeçilmez gereğidir⁴⁷. Federasyonlarda çalışan Genel Sekreterler, Daire Başkanlıklarında görevli olan Şube Müdürlerine göre, kordinasyon sürecinin bu

teşkilat içersinde daha fazla uygulanma oranına sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç; Federasyonlar ile Şube Müdürlüklerinin birbirinden farklı bir işleyiş yapısına sahip olduğu şeklinde açıklanabilir. Federasyonlar koordinasyonu sağlama açısından daha iyi durumdadırlar.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personel; şube müdürlüklerini içinde bulunduran daire başkanlıklarında ve federasyonlarda görev yapmaktadırlar. İki birim arasında planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon ve denetleme süreçlerinde fark bulunmuştur ($p<0.05$). Fark çıkan bütün süreçler, Federasyonlarda çalışan personel tarafından daha yüksek düzeyde uygulandığı şeklinde açıklanmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi, bu birimler arasındaki farklı işleyiş bu farkı doğurmuş olabilir. Ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü içersinde hem Daire Başkanlıklarında hemde Federasyonlarda görevli olan personelin tüm süreçlere ilişkin puanlarının düşük olması çağdaş yönetim anlayışı açısından üzücü bir durumdur. Yaman'ın spor teşkilatında yaptığı çalışmasında da¹²⁰ birimler arasında iletişimin orta düzeyde çıktığı görülmektedir.

Yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yönetme ve denetleme süreçleri haricindeki bütün süreçler, her grupta oldukça düşük puan ortalamalarına sahiptirler. Bu da geleneksel yönetim anlayışının daha hakim olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Federasyonlarda ve Daire başkanlıkları altındaki Şube Müdürlüklerinde çalışan personelin bu birimlerde çalışma sürelerine göre karar verme ve planlama süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu fark, karar verme sürecinde 1-9 yıl ile 10-19 yıl arasında ve 10-19 yıl ile 20-29 yıl ve daha fazla yıl arasından kaynaklanmaktadır. Planlama sürecindeki farkın ise 1-9 yıl ile 10-19 yıl arasında olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle 10-19 yıl arasında halen görevli oldukları birimde çalışma süresine sahip olan personel, her iki süreçte daha düşük bir puanlamaya sahiptirler. Özellikle aynı birimde çalışma yılı fazla olan grupta, bütün süreçlere verilen puan ortalamaları yüksektir. Bu durum, aynı birimde çalışma yılının artması ile birlikte, personelin yönetim süreçlerinin GSGM’de uygulanışı ile ilgili görüşlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Yöneticilerin aynı kurum içerisinde başka bir birimde yöneticilik yapma durumları ile yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri incelendiğinde, yönetme süreci hariç, diğer bütün süreçlerde anlamlı bir farkın bulunduğu gözle çarpılmaktadır. Daha önce spor teşkilatında başka bir birimde yöneticilik yapanlar yönetim süreçlerinin uygulanışı konusunda daha yüksek puanlara sahiptirler. Koordinasyon sürecinde bu fark fazladır. Bu kurum içerisinde başka bir birimde yöneticilik yapan kişilerin özellikle, koordinasyon süreci ile diğer bütün süreçlerde daha yüksek bir puana sahip olmaları, onların bu teşkilatı daha iyi tanıdıkları ve daha geniş bir bakış açısına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Özellikle koordinasyon süreci, spor işletmeciliği ve spor teşkilatı için çok önemlidir. Çünkü günümüzde spor işletmeleri çeşitli sportif programlar ile çok sayıda kentli-köylü, çalışan-çalışmayan, kadın-erkek, sağlıklı-engelli, genç-yaşlı ve çocuk gibi farklı hedef gruplarının spor ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Söz konusu hedef gruplarının farklı ihtiyaçlarını karşılamak üzere değişik meslek ve görevdeki personelin istihdamı da gerekmektedir³⁸.

Yönetici ve personelin GSGM dışında başka bir kurumda çalışma ile ilgili yapılan değerlendirme sonucunda, yöneticilerde koordinasyon ve denetleme hariç bütün süreçlerde fark bulunurken, personelde ise hiç bir süreçte fark bulunamamıştır. Yöneticilerde, yine GSGM içersinde başka bir birimde çalışma durumundaki sonuçlarda olduğu gibi burada da kurum dışında yöneticilik yapanların yönetim süreçlerine verdikleri puan ortalamaları çalışmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Daha önce başka bir kurumda yöneticilik yapan kişiler özellikle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetme sürecinin yüksek oranda uygulandığını belirtmişlerdir. Bu puan yüksekliği çağdaş yönetim yaklaşımındaki Türkel'in belirttiği gibi "kişiyi bir sistem olarak düşünmesi ve tüm gereksinimlerini uygun araçlarla karşılamaya çalışması"¹¹³ tespitiyle açıklanabilir. Yani başka bir ifade ile, başka bir kurumda daha önce yöneticilik yapanlar, bu artı nedeniyle elde ettikleri tecrübelerinden kaynaklanan bakış açılarından dolayı, bu ifadenin GSGM bünyesinde oldukça iyi bir şekilde uygulandığını vurgulamışlardır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirildiği bu çalışmada yönetici ve personelin görüşleri, yönetim süreçlerine ilişkin uygulamaların, çağdaş yönetim anlayışını tam olarak yansıttığı izlenimini vermemektedir.

Bu araştırma ile elde edilen bulgular ve yorumların ışığında şu öneriler getirilebilir:

Uygulamaya yönelik öneriler:

- 1- Spor alanındaki yönetim çağdaş ve uluslararası gelişmelerle bağlantılı olmalıdır.
- 2- Spor teşkilatının örgüt yapısı çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, personelin yönetime katıldığı yeni bir yönetim modeline kavuşturulmalıdır.
- 3- Spor yönetiminde süreklilik ve istikrar ilkeleri temel ilkeler olarak kabul edilmeli, belli hedef ve amaçlara yönelik plan ve programların uygulanabilirliği kolaylaştırılmalı ve sağlanmalıdır.
- 4- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetici ve personel spor yönetimi alanında her yıl düzenli olarak hizmet-içi eğitim programlarına tabi tutulmalıdır. Burada spor yönetimin temel sorunları yanında, genel yönetim konuları da ağırlıklı olarak verilmelidir. Bu programlar spor teşkilatında çalışan bütün elemanları kapsamalıdır.
- 5- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün yönetiminde, teorik olarak bilinen yönetim süreçleri, uygulamada daha dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. Böylece, bu kurumun idaresinde teorik-pratik eşleşmesi sağlanmış olacaktır. Ayrıca, uygulamada

yönetim süreçlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekliliği unutulmamalı ve bu süreçler bir bütün olarak işletilmelidir. Yönetim süreçlerinin birbirleri ile ve kendi aralarında uyumlu ve tutarlı olmalarına özellikle dikkat edilmelidir.

6- Yöneticiler özellikle karar verme ve koordinasyon süreçlerinin uygulanışında personelin de görüşlerini almalıdırlar.

7- Yöneticiler astlarına görevleriyle ilgili alanlarda kararlara katılmalarını sağlamalıdırlar.

8- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde ve spor teşkilatının diğer yapılanmalarında görev alacak yöneticilerin, Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili bir yüksek öğrenim kurumundan ve özellikle de spor yöneticiliği bölümünden mezun olan kişiler arasından seçilmeleri daha uygun olacaktır.

9- Her teşkilat'ta olduğu gibi spor teşkilatında da iletişim sürecinin önemi tartışılmaz. Özellikle diğer ülkelerdeki teşkilatlarla ve uluslararası federasyonlarla iletişim artırılmalıdır. Yurt içinde ise özellikle amatör sporun daha iyi tanıtılması ve yaygınlığının artırılması açısından medya ile etkili bir iletişim sürecine girilmelidir.

10- Türk spor yönetimindeki yapısal değişikliklerin farklı spor yönetim modellerinin (Almanya, Hollanda örneklerinde olduğu gibi) karşılaştırmalı olarak incelenmesi sonucunda ele alınması uygun olacaktır.

Araştırmaya yönelik öneriler:

1- Bu çalışma GSGM dışında Gençlik ve Spor İl ile İlçe Müdürlüklerinde çalışan personel ve yöneticiler üzerine de yapılabilir.

2- Spor yönetimi içersinde önemli bir yere sahip olan spor kulüplerine yönetim süüçlerinin uygulanış derecesini tespit etme açısından, bu çalışmaya benzer bir çalışma uygulanabilir.

3- Fahri görev yapan federasyon başkanları ile resmi yöneticilerin, yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasındaki farka bakılabilir.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir. Bu amaçla; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan yönetici ve personelin nitelikleri (kişisel özellikleri) tespit edilerek, bu niteliklerin her iki grubun yönetim süreçlerine (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, yönetme ve denetleme) ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini; GSGM'de çalışan yönetici ve personel oluşturmaktadır. Araştırmada bir örneklem seçilmemiştir. Bütün evrene ulaşılmaya çalışılmış, ancak 403 yönetici ve personel çalışmaya katılmıştır. Bu yönetici ve personele 2 bölümlü ve 66 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Toplam 369 kişi (99 yönetici, 270 personel) anketi cevaplandırmıştır.

Araştırmada, yüzde, frekans ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi, Tek Yönlü ve Çok Değişkenli Varyans Analizi ve parametrik koşullar yerine gelmiyorsa Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS paket bilgisayar programıyla yapılmıştır.

Sonuç olarak şu bulgular elde edilmiştir;

1- Yönetici ve Personelin yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında fark vardır. Yöneticiler bütün yönetim süreçlerinin daha yüksek bir oranda uygulandığını vurgularken, personel ise daha düşük bir oranda uygulandığını belirtmiştir.

2- Cinsiyet'e göre hem yöneticide hemde personelde sadece koordinasyon sürecinde fark tespit edilmiştir. Bayanlar koordinasyon sürecinin daha az yerine geldiğini ifade etmişlerdir.

3- Yönetici ve Personelin yaş, katıldıkları hizmet-içi eğitim programı, bu programa katılım sayısı, GSGM'de toplam hizmet sürelerine, yöneticilerin yönetici olarak toplam hizmet sürelerine, personelin GSGM dışında başka bir kurumda çalışma durumu gibi kişisel özelliklerine yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında önemli bir fark bulunamamıştır.

4- Yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre sadece karar verme sürecinde, personelin ise örgütleme, koordinasyon ve denetleme süreçlerinde fark bulunmuştur.

5- Yöneticilerin yöneticilik görevlerine göre sadece koordinasyon sürecinde, personelin ise görevli oldukları birime göre karar verme ve yönetme haricinde tüm süreçlerde anlamlı bir fark vardır.

6- Personelin GSGM'de görevli oldukları birimde çalışma sürelerine göre karar verme ve planlama sürecinde 0.05 düzeyinde fark olduğu görülmüştür.

7- Yöneticilerin GSGM içinde başka bir birimde yöneticilik yapma durumlarına göre yönetme hariç tüm süreçlerde, GSGM dışında başka bir yerde çalışmışlık durumuna göre ise koordinasyon hariç tüm süreçlerde fark bulunmuştur.

SUMMARY

This study aims at identifying the appropriateness of the management activities in the General Directorate of Youth and Sports in terms of managerial processes. To achieve this aim, qualifications (personal characteristics) of the managers and staff of the General Directorate of Youth and Sports (GDYS) were determined and the effects of these qualifications on the activities related to the managerial processes (decision making, planning, organisation, communication, coordination, managing and inspection) of these two groups were analysed.

Universe of this study is the managers and staff of GDYS. Any specific sample was not identified. During the study, it was aimed to include all of the managers and staff of GDYS, but only 403 managers and staff participated in the study. A survey questionnaire with 2 sections including 66 items was implemented to the participants. Total 369 participants (99 managers, 270 staff) responded properly the items.

In the research, t-test including percentage, frequency, and statistical significancy (0.05), Variance Analysis both single and multi variance, and if parametric conditions are not available, Kruska-Wallis Variance Analysis were employed. Analysis of data was carried out by the use of SPSS.

The following findings are found out as a result of analyses;

1- The views of managers and staff concerning managerial process differ. Managers stress that all of the managerial process are being implemented at higher levels but personnel states that these processes implemented not at a high level.

2- In terms of gender, only regarding the process of coordination a distinction was found out both in managers and in staff. Women state that the process of coordination is less implemented.

3- Any significant difference was found out between the participants' views on the managerial processes and their age, their involvement in in-service training activities, their total experience in GDYS, managers' managerial experience, working experience in other institutions.

4- In terms of managers' educational level, there was difference only in the decision making process, and in terms of staff's educational level there were differences in the processes of organisation, coordination and inspection.

5- A significant difference was found regarding manager only in the coordination process and regarding staff in all processes except for the processes of decision making and managing.

6- In terms of staff's working experience in the units in GDYS, a difference at the level of 0.05 was found out regarding the processes of decision making and planning.

7- Regarding managers, in terms of working in different units in GDYS, there were differences in all managerial processes except for the managing process; in terms of working in other institutions, there were differences in all managerial processes except for the coordination process.

KAYNAKLAR

- 1- ABALI, A.: **Gençlik ve Spor**, GSB Yay., s. 24, Ankara, (1974)
- 2- AKYOL, A.: **Ana Çizgileriyle Cumhuriyetin 50. Yılında Beden Eğitimi ve Spor**, G.S.B. Yay., No:15, s. 4, Ankara, (1976)
- 3- ALBERS, H.H.: **Principles of Organization and Management**, John Weley&Sons.Inc., s. 411, Printed in USA, (1966)
- 4- ALPAR, R.: **İstatistik ve Spor Bilimleri**, Bağrgan Yayınevi, Spor Kuramsal Dizisi, Kültür Ofset, s. 120, 124, 129, 133, 144, Ankara, (1998)
- 5- ANTHONY, W.P.: **Participative Management**, USA Addison Wesley, s. 10, (1978)
- 6- "ARGYRIS, C.: **İntegrating the İndividual and the Organization**, (John Wiley and Sons., İnc., New York, 1964), s. 35" HİCKS G.H.: **Örgütlerin Yönetimi.: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, ((Çev: Bintuğ Aytek), San Matb., Ankara, 1977) s. 10'daki alıntı.
- 7- AŞIKOĞLU, M.: **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üni. Yay., İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Yay., s. 3, 7, Eskişehir, (1986)
- 8- AŞKUN, İ.C.: **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., No: 95. s. 4, 5, 59-60, Eskişehir, (1971)
- 9- AYTÜRK, N.: **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 2. Basım, Emel Yayınevi, s. 1, 2, Ankara, (1990)

- 10- BALTZ, H.B., BALTZ, R.B.: **Fundamentals of Business Analysis**, Prentice-Hall Inc., s. 92-94, New Jersey, (1970)
- 11- BARANSEL, A.: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıyol Yay., s. 23, 23-24, 119, 303-304, İstanbul, (1993)
- 12- BAŞARAN, İ.E.: **Yönetime Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yay., No: 135, s. 44, 53, 54, 55, 60, 161, Ankara, (1984)
- 13- BECKETT, J.A.: **Management Dynamic-The New Synthesis**, Mc Graw Hill Series in Management Comp., s. 144, (1971).
- 14- BİLGE, N.: **Türk Sporunun Geçirmiş Olduğu Spor Yönetim Modellerine Tarihi Yaklaşım**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bil. Enst., Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara, (1985)
- 15- BOONE, L.E., KUNTZ, D.L.: **Principles of Management**, Random House, Business Division, s. 33-34, 86, New York, (1981)
- 16- **Beden Terbiyesi Kanunları ve Tüzüğü**, BTGM Yay., Kanun No: 3530, Ankara, (1983)
- 17- BTGM: **Türkiye'de Sporun Teşkilatlanmasına ve Geçirdiği Safhalara Kısa bir Bakış**, BTGM Yay., s. 4, Ankara, (1968)
- 18- BUCHER, C.A.: **Management of Physical Education and Athletic Programs**, Times Mirror, Monby College Publishing, St.Louis, (1987)
- 19- BURSALIOĞLU, Z.: **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara Üni., Eğitim Fak., s. 5, 21, 122, Ankara, (1974)

- 20- ----- **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,
Ankara Üni., Eğitim Fak., No:154, s. 33, Ankara, (1987)
- 21- CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, Y.A.: **İşletme ve Yönetim**,
Aslımlar Matb., s. 117, 193, 236, Ankara, (1984)
- 22- CAN, H.: **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, s. 21,
29, 34, 100, 107, 239-250, Ankara, (1997)
- 23- CERTO, S.C.: **Principles of Modern Management, Functions and
Systems**, 4.th.Ed., Allyn and Bacon, s. 5, 8, 11, Boston, (1989)
- 24- “CHESTER, I.B.: **The Funktionen of the Exercutive**, (Harvard
Univerity Press, Cambridge, Mass. 1958), s. 73” FİŞEK, K.: **Yönetim**, (Ankara
Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Yay., No. 387, Ankara, 1975) s. 135'deki alıntı.
- 25- “CHESTER, I.B.: **The Funktionen of the Exercutive**, (Harvard
Univerity Press, Cambridge, Mass. 1958), s. 23-27” HİCKS, H.G.: **Örgütlerin
Yönetimi.: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**,((Çev: Bintuğ AYTEK), San
Matb., Ankara, 1977) s. 10'daki alıntı.
- 26- CİN, H.: “Gençleri Çocukluk Çağından İtibaren, Ömür Boyu Spor
Yapmaya İnanmış Nesiller Olarak Yetiştirmeliyiz”, II. Beden Eğitimi ve Spor
Kongresi, **Türkiye Amatör Spor Dergisi**, Sayı: 32, Mayıs-Haziran 1989, s. 13,
Ankara, (1989)
- 27- DAĞLAROĞLU, R.: **Fenerbahçe Tarihi**, İstanbul Matb., s. 13,
İstanbul, (1957)

- 28- DALE, E.: **Yönetim Teorileri-Geçmiş ve Gelecek**, (Çev: Osman Akınhay), Öteki Ajans, Feryal Matb., s. 7, Ankara, (1994)
- 29- ----- **Readings in Management, Landmarks and New Fronties**, Second Editions, McGraw Book Company, s. 111, (1970)
- 30- DAVIS, K.: **Human Behavior at Work-Organizational Behavior**, 6 th Ed., McGraw Hill, s. 7, 9, 167, (1977)
- 31- DEMİR, H., BİRCAN, B., TÜTEK, H.: **Yönetsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, s. 17-20, 81 , İzmir (1985)
- 32- DERELİ, T.: **Organizasyonlarda Davranış**, Yay. Dağıtım, s. 18-19, 23, İstanbul, (1981)
- 33- DESSLER, G.: **Organization Theory-Intergrating Strukture and Behavior**, Second Edition, Printice Hill Inc., New Jersey, s. 21, 199-200, (1986)
- 34- Deutscher Sport Bund: **Leitlinien für Spitzensport**, s. 1-23, Germany
- 35- DİE: **Spor Kulüpleri 1987**, Yayın No: 1398, Ankara, (1989)
- 36- DİNÇER, C.: "Beden Terbiyesi Direktörlüğü, Niçin Teşekkül Etti, Maksudı ve Gayesi Nedir?", **Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi**, II, s. 22-23, (1939)
- 37- DOĞAR, Y.: **Türkiye'de Spor Yönetimi**, Öz Akdeniz Ofset, s.3, 42, 118, 119-120, 121, Malatya, (1997)
- 38- EKENCİ, G., İMAMOĞLU, F.A.: **Spor İşletmeciliği**, Alp Ofset Matb., s. 13, 15, 27, 53, Ankara, (1998)

- 39- EKENCİ, G., SERARSLAN, Z.: “Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi, **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 72-81, Ankara, (1997)
- 40- EREN, E.: **Yönetim Psikolojisi**, 4.Basım, Beta Basım Yay., s. 19, İstanbul, (1993)
- 41- ERGUN, T., POLATOĞLU, A.: **Kamu Yönetimine Giriş**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yay., Olgaç Matb., s. 3, 99, 194, 204-205,226-227, 227-229, Ankara, (1988)
- 42- ERSAN, N.: **Yönetim Süreçleri ve Teorileri**, Semih Ofset Matb. s. 63, 123, 124, Ankara, (1987)
- 43- ERTUĞ, A.R.: **Türk Futbol Tarihi 1890-1923**, B.T.G.M., Ankara Bölge Müdürlüğü Yay., s. 10-14, 74, Ankara, (1977)
- 44- ERYILMAZ, A.Y.: **Yönetim ve Organizasyon**, Karadeniz Üni., Orman Fak., Ders Tefsirleri Serisi, No: 14, s. 1, 10-11, 11, 18, 23, 86-87, 107-108, Trabzon, (1986)
- 45- ETZİONİ, A.: **Modern Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., s. 1, 101-102, New Jorsey, (1964)
- 46- FİŞEK, K.: **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapısıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi**, Ankara Üni., Siyasal Bilgiler Fak., s. 275, 276, 280, Ankara, (1983)

- 47- ----- **Yönetim**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Yay., No. 387, s. 135-136, 236, 238, 240-241, 237, Ankara, (1975)
- 48- ----- **100 Soruda Spor Tarihi**, Gerçek Yay., 1.Baskı, s. 49, 83-86, İstanbul, (1985)
- 49- GARTNER, H.F., MAHLER, J., NICHOLSON, J.B.: **Organization Theory-A Public Perspective**, The Dorsey Press, Chicago, s. 2, USA, (1987)
- 50- GOURNAY, B.: **Yönetim Bilimine Giriş (Çağdaş Toplumda Kamu Yönetimi)**, (Çev: İhsan Kuntay), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yay., No:122, Sevinç Matb., s. 94, 186, Ankara, (1971)
- 51- GREENWOOD, W.T.: **Management and Organizational Behavior Theories**, An Interdisciplinary, Approach South-Western Publishing Comp., s. 1, Cincinatti, (1965)
- 52- GREGG, R.T.: **The Administrative Process-Administrative Behavior in Education**, Edited by: Ronald F. Camphell and Russel T.Greg, s. 271-274, 278, New York, (1957)
- 53- GRIFFIN, R.W.: **Management**, Houghton, Mifflin Comp., s. 7, 39, 44-45, 54-55, 486-488, Boston, (1984)
- 54- **GSGM Kalkınma Planlarında Spor**, (1990)
- 55- GÜÇLÜOL, K.: **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, Kadioğlu Matb., s. 49, Ankara, (1985)

- 56- GÜR, A.: **Spor ve Sosyal Sınıflar**, Aydınlık Yay., s. 36, İstanbul, (1979)
- 57- GÜRGEN, Y.: **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamalar**, Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., No: 40, s. 8, Adana, (1972)
- 58- GUTENBERG, A.W., RICHMAN E.: **Dynamics of Management**, International Textbook Company, s. 145, Pennsylvania, (1968)
- 59- "GÜVENÇ, B.: **Sosyal ve Kültürel Değişme**, (H.Ü. Yay., Ankara, 1976), s. 22" SAĞLAM, M.: **Örgütsel Değişme**, (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst. Yay., No.185, Ankara, 1979) s. 56'daki alıntı.
- 60- HODGETTS, R.M.: **Management: Theory, Process and Practice**, 5 Th Ed., s.431-433, USA, (yılı yok)
- 61- HICKS, H.G.: **Örgütlerin Yönetimi.: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çev: Bintuğ AYTEK), San Matb., s. 20, 112, 136, 254, 463, 464, Ankara, (1977)
- 62- HICKS, H.G., RAY, C.: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev: Besim Baykal), İTİA Yay., s. 164, İstanbul (1981)
- 63- HUBER, P.H.: **Managerial Desicion Making**, Scott Foresman and Company, s. 3, Glenview Illionies, USA, (1980)

- 64- İMAMOĞLU, A.F.: “Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlamı ve Önemi”, Gazi Üni., **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: I, 21-43, Ankara, (1992)
- 65- İMAMOĞLU, F., ÇALIK, T.: “Spor Yönetiminde Planlama ve Karar Verme”, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: I, 317-327, Ankara, (1987)
- 66- KAHRAMANOĞLU, E.: Genel Liselerdeki Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Ankara, (1990)
- 67- KARAKÜÇÜK, S.: “Türkiye’de Spor Yöneticilerinin Eğitimi”, Gazi Üni., **Gazi Eğitim Fak. Dergisi**, 357-383, Cilt: 4, Ankara, (1988)
- 68- KAYA, Y.K.: **Eğitim Yönetimi**, Bilim Yay., s. 35-38, 55, 56, 58, 59, 68, 93, 94, 95, 100, 101, 104-105, 105, 126, Ankara, (1993)
- 69- ----- **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi, s. 58-61, Ankara, (1978)
- 70- KETEN, M.: **Türkiye’de Spor**, Polat Ofset, s. 21, İstanbul, (1993)
- 71- KILIÇ, E.: Halk Eğitim Merkezlerinin Yönetim Süreçleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak., Ankara, (1978)
- 72- KIRŞAN, N.: “Beden Terbiyesi Kanunundan Önceki Spor Teşkilatımıza Umumi bir Bakış”, **Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi**, I, 7-31, (1939)

- 73- KOÇEL, T.: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yay., s. 11-12, 112-113, 116, 131-132, 145, 171-172, 179, 180, 221, İstanbul, (1993)
- 74- KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: **Management**, Mc Graw-Hill Book Company, s. 162-163, (1988)
- 75- LUTHANS, F.: **Organizational Behavior**, 3rd. Ed., Mc Graw Hill, s. 11, (1981)
- 76- "LITTERER, J.: **The Analysis of Organizations**, (New York, Wiley and Sons, Inc., 2 nd. ed., 1973), s. 5" BARANSEL, A.: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, (Avcıyol Yayın, İstanbul, 1993) s. 23'teki alıntı.
- 77- MARCH, J.G., SIMON, A.: **Organizations**, New Jersey:Wiley, s. 81, (1966)
- 78- MATTESON, M., IVANCEVICH, J.M.: **Management Classics**, Goodyear Publishing Co., Inc., Santa Monica, s. 72, California, (1977)
- 79- MC FARLAND, E.D.: **Management Principles and Practies**, Fourth Edition, Mcmillan Publishing Co., Inc., s. 6, USA, (1974)
- 80- MIHCIOĞLU, C.: "Halkla İlişkiler Nedir?", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 3, 91-108, (1989)
- 81- MİLES, E.R.: **Theories of Management: İmplications for Organizational Behavior and Development**, Mc Graw Hill Series in Management, s. 38, (1975)

- 82- MOORE, R.F.: **AMA Management Handbook**, Amerikan Management Assiotion Inc. s. 3, (1970)
- 83- MUCUK, İ.: **Modern İşletmecilik**, Der Yay., s. 168, İstanbul, (1983)
- 84- NEWMAN, W.H.: **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, (Çev: Kenan Sürgit), Türkiye ve orta Doğu Amme İdaresi Enst., 3.Baskı, Doğan Basımevi, s.1, 17, 63, 163, 421-425, 461, 466, Ankara, (1979)
- 85- ÖZGEN, H.: **İşletmelerde Organizasyon ve Yapılan Başlıca Organizasyon Hataları, Yönetici Geliştirme-Bildiriler**, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sanayi İşbirliği Yay., No: 3, s. 2, 7, Adana, (1989)
- 86- ÖZTÜRK, A.: **Yönetici Kararlarında Leontief Modeli**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Kalite Matb., s. 9, Ankara, (1980)
- 87- PEKER, Ö.: **Yönetici Eğitimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst., Ankara Üni. Basımevi, s. 10, Ankara, (1967)
- 88- REESER, C.: **Management, Functions and Modern Concepts**, Scott Foresman and Comp., s. 1, 5, 6-9, 17, England, (1973)
- 89- RENANS, A., DELFORGE, M.: **Avrupa Konseyine Üye Ülkelerde Sporun Teşkilatlanması**, (Çev: Can Şipal), Başbakanlık GSGM Dış İlişkiler Dairesi Başk. Yay., No: 75, s. 43-45, Ankara, (1989)
- 90- ROETHLİSBERGER, F.J.: **Management and Morale**, Thirteenth Printing, Harward University Press, s. 78, Massachusettes, (1941)

- 91- SAĞLAM, M.: **Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst. Yay., No: 185, s. 28, 29, 42, Ankara, (1979)
- 92- "SCHODERBERK, P., KAFALAS, A., SCHODERBERK, C.: **Management Systems: Conceptual Considerations**, (Business Publ. Inc., 1975), s. 109" KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, (Beta Basım Yay., İstanbul, 1993) s. 112'deki alıntı.
- 93- SCOOT, W.G., MITCHELL, T.R.: **Organization Theory**, Irwin-Dorsey Series in Behavioral Science, s.137, USA, (1972)
- 94- SHERWOOD, P.F.: **Administrative Organization**, USA: Prentice Inc., s. 276, (1960)
- 95- SIMON, H.A., SMITHBURG, D.W., THOMPSON, V.A.: **Kamu Yönetimi**, (Çev: Cemal Mihcioğlu), Ankara Üniversitesi Bilgiler Fakültesi Yay., No.547, s. 1, 2, 170, Ankara, (1985)
- 96- "STEPHENSON, T.E.: **The Longevity of Classical Theory**, (Scott Foresman, Glenview, III.), s. 96" BARANSEL, A.: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, (Avcıyol Yayın, İstanbul, 1993) s. 211'deki alıntı.
- 97- STEİN, E.H.: **Örgütsel Psikoloji**, (Çev: A. Sağıtör, Ş. Öz-Alp), E.İ.T.İ.A. Yay., s. 7-9, Eskişehir, (1976)
- 98- SÜMER, R.: **Sporda Demokrasi**, Şafak Matb., s. 27, 33, Ankara, (1989)

- 99- ŞEN, S.: **İşletme Yönetimine Modeller Yoluyla Yaklaşım-İşletme Yönetimi Sürecinde Model Kullanma Üzerine bir Araştırma**, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi, s. 4, Ankara, (1973)
- 100 - TAYGA, Y.: **Türk Spor Tarihine Genel Bakış**, GSGM Yay., s.124-125, Ankara, (1990)
- 101- TAYMAZ, H.: "Teftiş Süreci", **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara Üni., Eğitim Bilimleri Fak. Yay., Cilt: 27, Sayı: 2, 749-752, Ankara, (1994)
- 102- TBMM: **Tutanak Dergisi**, Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu, Dönem 17, Yasama Yılı: 3, Cilt: 29, S. Sayısı: 400, (1986)
- 103- TBMM: Zabıt Ceridesi: **3530 Sayılı Kanun Gerekçesi**, Cilt: 26, Dönem: 5, Yasama Yılı: 3, S Sayısı: 332, (1938)
- 104- TEKİL, N.: **Galatasaray ve 60.yıl**, İstanbul Matb., s. 8, İstanbul, (1966)
- 105- T.F.F. 75 yaşında: **75. Yıl Özel Dergisi**, s.13, İstanbul, (1998)
- 106- T.İ.C.İ.: **Teşkilat ve Nizameti Umumiyeti**, İstanbul, (1932)
- 107- TMOK: **Olimpik Hareket**, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Yay., s. 42-43, İstanbul, (1988)
- 108- TORTOP, N., İSBİR, E., AYTAÇ, B.: **Yönetim Bilimi**, Yargı Yay., s. 23, 72, 74, 76-78, 78, 80, 81, 236, Ankara, (1993)

- 109- TORTOP, N.: **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst., Varol Matb., s. 56, 71-72, 117, 117-118, 147, 155, 148-151, Ankara, (1990)
- 110- TOSUN, K.: **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Baran Ofset, s. 162-163, 163, 234-235, 235, 235-236, 249-253, 247-248, Ankara, (1992)
- 111- T.S.K. Nizamnamesi, Ankara, (1937)
- 112- TÜRK, K.: **Soziologie der Organization**, Ferdinand Enke Verlag, s. 2, Stuttgart, (1978)
- 113- TÜRKEKEL, S.: **Kamu İktisadi Teşebbüslerde Yönetim Anlayışı**, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yay., No: 3, Doğu Ltd. Şti. Matb., s. 63 , Ankara, (1983)
- 114- ÜÇİŞİK, F.: "Türk Sporundaki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi", **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, 15-16 Mart 1990, H.Ü., 187-196, Ankara, (1990)
- 115- ÜÇİŞİK, F.: **Ülke Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Özener Matb., Ötüken Neşriyat A.Ş., s. 269, İstanbul, (1999)
- 116- ÜÇÖK, T.: **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitapevi, 4.Baskı, s. 5, 70, 77-78, 178, 179, 187, Ankara, (1993)
- 117- UYAR, M.: **Yönetim Fonksiyonları Açısından İmam-Hatip Liselerinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, (1989)

- 118- WORTMAN, M.S., LUTHANS, Jr.F.: **Emerging Concepts in Management Process, Behavioral, Quantitative and Systems**, The Mab Millan Comp., s. 28, 70, London (1969)
- 119- WITHAUER, K.F.: **Menschen Führen**, Export Verlag, s. 17, Germany (1986)
- 120- YAMAN, M.: **Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Ens., Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara, (1996)
- 121- **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000**, s.22, 26-27
- 122- YILDIZ, D.: **Türk Spor Tarihi**, Eke Matb., İstanbul, s.280, 285, (1979)
- 123- YOZGAT, O.: **İşletme Yönetimi**, İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Yay. ve Yardım Vakfı İşletme Yay., No: 341-574, İstanbul, (1980)
- 124- **3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun**, Ankara, (1997)



EK 1

EKLER

T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI : B.30.2.GÜN.0.A1.00.00/ 373

25.04.1997

KONU : Tez Çalışması Hk.

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE
ANKARA

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Tennur YERLİSU' nun yürütmekte olduğu " Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçlerine Uygunluğunun Değerlendirilmesi " konulu tez çalışması için anket yapması gerekmektedir.

Adı geçen öğrencimize yapacağı anket çalışmasında gerekli yardımın gösterilmesini saygılarımla arz ve rica ederim.



Tuncel Özden
Prof.Dr. Tuncel ÖZDEN
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

EKİ:

Anket Soru Formu

07.5.1997
13979

Enst. D. Bek. in
Tennur hanım birer tane
anket uygulayacaktır.
Açmasını.

T. C.
BAŞBAKANLIK
GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI B:02.1.GSM.0.72.00.01/SE-E-1682
KONU :

13 Mayıs 1997

.....BAŞKANLIĞINA

İLGİ : 25.04.1997 tarih ve 378 sayılı G.Ü.Sağlık Bilimleri Enst.Müd. Yazısı.

G.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi Tennur YERLİSU'nun yürütmekte olduğu "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Sürecine Uygunluğunun Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması için hazırladığı Anketin Teşkilatımızda yönetici kadrosunda çalışan personelle birebir uygulama yapması Genel Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Doktora öğrencisi Tennur YERLİSU'nun yapacağı anket çalışması için gerekli kolaylığın gösterilmesini rica ederim.


Kemal MUTLU
Genel Müdür a.
Genel Müdür Yardımcısı

EK 2

Sayın Yönetici;

Bu araştırmanın amacı, spor teşkilatındaki yönetim uygulamalarının, yönetim süreçleri olarak adlandırılan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, yöneltme, koordinasyon ve denetleme açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir.

Araştırmanın amacına ulaşması, vereceğiniz samimi ve güvenilir cevaplara bağlı olacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar çerçevesinde bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Soru kağıdı, kesinlikle kişisel değerlendirme amacını taşımadığı için isim yazmanıza gerek yoktur.

Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, anketi dolduracak olanların kişisel özellikleri ile ilgilidir. İkinci kısım ise yönetim süreçlerine ilişkindir.

Anketi cevaplarken gereken özeni göstermenizi diler, hazırlayacağım teze bulunacağınız olumlu katkılar için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tennur Yerlisu
Hacettepe Üniversitesi
Spor Bilimleri ve Teknolojisi Y.O
Araştırma Görevlisi

Bölüm I

Bu bölüm “Yöneticilerin Kişisel Özellikleri” ile ilgili sorular içermektedir. Sorular seçenekli ve açık uçlu olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Seçenekli soruları her maddedeki parantezli kısımdan sadece birinin içine (X) işareti konularak cevaplanılacaktır. Açık uçlu sorulara ise sizin için uygun olan cevap yazılacaktır.

1- Cinsiyetiniz

1. () Erkek
2. () Kadın

2- Yaşınız (Lütfen rakamla yazınız)

.....

3- Halen spor teşkilatında yönetici olarak göreviniz?

1. () Daire Başkanı
2. () Genel Sekreter
3. () Şube Müdürü
4. () Şef

4- Bitirdiğiniz son eğitim kurumu hangisidir? (Aşağıdaki şıklardan bitirdiğiniz eğitim kurumunu işaretledikten sonra yanına bu eğitim kurumunun açık adını belirtiniz)

1. () Orta Eğitim Kurumu (Lise ve Dengi)
2. () Fakülte.....
3. () Yüksekokul.....
4. () Meslek Yüksekokulu.....
5. () Akademi.....
6. () Diğer.....

5- Varsa Lisansüstü (master-doktora) eğitiminizi belirtiniz.

.....

6- Spor Teşkilatında toplam hizmet süreniz nedir?

.....

7- Yönetici olarak toplam mesleki kıdeminiz nedir?

1. () 1- 9 yıl
2. () 10-19 yıl
3. () 20-25 yıl ve yukarısı

8- Halen görevli olduğunuz birimden önce spor teşkilatı içinde başka bir birimde yöneticilik yaptınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

9- Şimdiye kadar mesleğinizle ilgili olarak hizmet-içi eğitim programına katıldınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

Cevabınız “Evet” ise katıldığınız hizmet-içi eğitim programlarının sayısını belirtiniz.

1. () 1 tane
2. () 2 tane
3. () 3 ve yukarısı

10- Spor teşkilatı dışında daha 6nceden başka bir yerde y6neticilik yaptınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır



BÖLÜM II

Bu bölümde yönetim süreçlerine ilişkin cümleler yer almaktadır. Her cümlenin yanında "Tamamiyle katılıyorum", "Büyük ölçüde katılıyorum", "Kısmen katılıyorum", "Çok az katılıyorum" ve "Hiç katılmıyorum" olmak üzere beş seçenek yer almaktadır. Spor teşkilatında uygulamaları gözönünde bulundurarak, cümledeki ifadenin en uygun karşılığı size göre hangi ise o seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Lütfen her cümleyi cevaplamaya çalışınız.

NO	CÜMLELER	Tamamiyle katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
01	Birimimizde kararlar yöneticiler, personel ve diğer ilgili elemanlar tarafından tartışılarak birlikte alınıyor.					
02	Birimimizde işler, önceden hazırlanan planlara uygun olarak yerine getiriliyor.					
03	Herhangi yeni bir düzenleme yapılması gerektiğinde emrimde çalışan kişilere de danışırım.					
04	Yıllık faaliyet ve çalışma programlarını planlar ve düzenlerken emrimde çalışan kişilerde danışırım.					
05	Yönetime ilişkin kararlar GSGM bünyesinde çalışan tüm yöneticilerin katılımı ile alınıyor.					
06	Bürolarda bulunan araç-gereçler çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterli oluyor.					
07	Anında müdahale edilmesi gereken bir durumda hemen müdahale ediyor ve sorumluluğu üstleniyorum.					
08	Herhangi bir sorun karşısında uzlaştırıcı görevi üstleniyorum.					
09	Çalışanlarla her zaman bana kolayca ulaşabilir, sorun şikayet ve önerilerini aktarabiliyorlar.					
10	Mesai saatleri içerisinde genellikle yerimde bulunurum.					
11	Spor teşkilatındaki tüm birimler birbiriyle uyum içerisinde çalışırlar.					
12	Herhangi bir durum söz konusu olduğunda personelime hemen aktarırım.					
13	Yurtdışındaki ilgili diğer spor teşkilatındaki iletişim kurarken teşkilat olarak yetersiz kalıyoruz.					
14	Yönetici olarak bana her sporcu, antrenör ve ilgili diğer kişiler rahatlıkla ulaşabiliyorlar.					
15	Emrimde çalışan kişilerin anlamadığı konular olduğunda bana danışabilirler.					
16	Düşük verim gösteren personel olursa bunun nedeni araştırılıyor ve en kısa zamanda problemi gidermeye çalışıyorum.					
17	Alınan kararların yeterince uygulanıp-uygulanmadığı yıl sonunda yapılan toplantılarda tartışılıyor.					

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük Ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
18	Spor teşkilatındaki her birim, diğer birimlerin çalışmalarını hakkında yeterince bilgi sahibi olabiliyor.					
19	Yılın başında planlanan planların yıl boyunca ne derecede uygulanıp uygulanmadığı toplantılarda tartışılıyor.					
20	Spor teşkilatının en üst yöneticisi dönem dönem tüm birimleri dolaşarak, hem bu birimlerin yöneticilerinden hem de çalışanlardan bilgi alıyor.					
21	Birimimizin karar alma süreci, gerekli bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından hepsini içerir.					
22	Yönetici olarak, görev dağılımı yaparken çalışanların yetenek ve kapasitelerini göz önünde bulundururum.					
23	Astlarıma yapabilecekleri kadar iş veririm					
24	(Bu soruya bu tür yetki ve sorumluluğu olan yöneticiler cevaplandırıcaklardır) Verimli çalıştığımı düşündüğüm astımı yurt dışı veya içi müsabakalara görevli olarak göndererek ödüllendiriyorum.					
25	Emrimde çalışanlardan bir çoğu bürodaki işlerinin dışında mesai saati içinde veya hafta sonlarında müsabakalarda hakem, mutemet vb. görevler yapıyorlar.					
26	Yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net oluyor.					
27	Birimler arasında problem çıktığında, kendi aramızda halletmektense, olayı en üst yönetim birimine kadar götürürüz.					
28	Spor teşkilatının çalışmalarında toplum yeterince haberdar edilmiyor.					
29	Birimimizde alınana kararlar, geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin getirdiği çözümleri içeren kararlardır.					
30	Astlarımin hepsi spor teşkilatında veya çalıştığı birimde hangi işlerin başarılı kabul edileceği ve hangi işlerin taktir görmeyeceğini bilirler.					
31	Emrinde çalışanlar benden çekinirler.					
32	Her astıma aynı şekilde davranır ve hiç biri arasında fark gözetmem.					
33	Yönetici olarak halledemediğim bir durum olduğumda daha üst düzeydeki yöneticiye danışırım.					
34	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında spor müsabakalarını izlemeye giderim.					
35	Spor teşkilatı olarak medya ile çalışmalarımız uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.					

NO	CÜMLELER	Tama- mıyla katılı- yorum	Büyük Ölçüde katılı- yorum	Kısmen Katılı- yorum	Çok az Katılı- yorum	Hiç Katılmı- yorum
36	Astlarımın görevlerini yerine getirirken her aşamada denetlerim.					
37	Çalışanlar herhangi bir hata yaptıklarında hemen yanıma çağırır ve hatayı tekrarlamamaları için uyarırım.					
38	Spor teşkilatlarında her türlü kadroya eleman tayin edilirken, yetki-yeterlilik,sorumluluk ve spor teşkilatının amaçları dikkate alınması söz konusudur.					
39	Spor teşkilatındaki yöneticilerin atanmasında spor yöneticiliği programında geçirilmeksizin sadece geleneksel sicil değerlendirmesinin ölçü olarak kullanıldığını söyleyebilirim.					
40	Teşkilatımızdaki yöneticiler makamlar kadar, fertler ve guruplar arasında iletişimin önemini kavamışlardır.					
41	Her kademedeki görevli personel kimden emir alacağını ve kime emir vereceğini bilmektedir.					
42	Teşkilatımızda alınan kararlar arzulan sonuca meydana getirirler.					
43	Hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyulanabilir şeklindedir.					
44	Yönetici olarak astlarımın tepkilerini görmezlikten gelerek direktifler verir ve tek yönlü iletişimde bulunurum.					
45	Birimimizde dönem dönem gurup toplantıları yapılmaktadır.					
46	Yönetici olarak denetim yaparken amacım,teşkilatın hedeflerine ulaşamadaki eksikliklerin zayıflıkların, yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak, yanlışlığın tekrarını önlemektir.					
47	Teşkilatımızda karar verme, sorun çözüme ile eşanlamda kullanılmıştır.					
48	Astlarım benim denetleme yapmam sonucunda genellikle cezalandırılacaklarına inanırlar.					
49	Teşkilatımızda planlama yapılırken her zaman para, zaman ve enerji kaybını önleyen yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır.					
50	Kurumumuzda yöneticilerin iş görenle iletişimde bulunurken içtenlikle, dürüst ve arzulu davrandıkları bilinmektedir.					
51	Teşkilatımızda yeterli bir koordinasyon bulunmadığı için sorumluluklardan kaçma, şahsi çıkarların ön plana alınması ve disiplin bozuklukları görülmektedir.					
52	Emrimde bulunan kişilerin kişiliklerini ölçmekten çok, işteki başarılarını ön planda tutarım.					

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük Ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
53	Yönetici olarak herhangi bir eyleme başlamadan, herhangi işi yapmadan önce muhakkak karar veririm.					
54	Türk sporunun içinde bulunduğu zor durum gözönünde bulundurularak, buna göre karar veriliyor ve planlama yapılıyor.					
55	Astlarıma söylemek istediğimi açık ve seçik olarak, hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin aktarırım.					
56	Spor teşkilatını oluşturan tüm bölüm ve birimler, kurum amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmeye çalışırlar.					

Konuyla ilgili diğer düşünceleriniz;



Sayın Personel;

Bu araştırmanın amacı, spor teşkilatındaki yönetim uygulamalarının, yönetim süreçleri olarak adlandırılan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, yöneltme, koordinasyon ve denetleme açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir.

Araştırmanın amacına ulaşması, vereceğiniz samimi ve güvenilirceaplara bağlı olacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar çerçevesinde bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Soru kağıdı, kesinlikle kişisel değerlendirme amacını taşımadığı için isim yazmanıza gerek yoktur.

Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, anketi dolduracak olanların kişisel özellikleri ile ilgilidir. İkinci kısım ise yönetim süreçlerine ilişkindir.

Anketi cevaplamakengereken özeni göstermenizi diler, hazırlayacağım teze bulunacağınız olumlu katkılar için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tennur Yerlisu
Hacettepe Üniversitesi
Spor Bilimleri ve Teknolojisi Y.O
Araştırma Görevlisi

Bölüm I

Bu bölüm "Personelin Kişisel Özellikleri" ile ilgili sorular içermektedir. Sorular seçenekli ve açık uçlu olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Seçenekli soruları her maddedeki parantezli kısımdan sadece birinin içine (X) işareti konularak cevaplanılacaktır. Açık uçlu sorulara ise sizin için uygun olan cevap yazılacaktır.

1- Cinsiyetiniz

1. () Erkek
2. () Kadın

2- Yaşınız (Lütfen rakamla yazınız)

.....

3- Halen spor teşkilatında yönetici olarak göreviniz?

1. () Daire Başkanlığı
2. () Federasyon
3. () Şube Müdürlüğü

4- Bitirdiğiniz son eğitim kurumu hangisidir? (Aşağıdaki şıklardan bitirdiğiniz eğitim kurumunu işaretledikten sonra yanına bu eğitim kurumunun açık adını belirtiniz)

1. () Orta Eğitim Kurumu (Lise ve Dengi)
2. () Fakülte.....
3. () Yüksekokul.....
4. () Meslek Yüksekokulu.....
5. () Akademi.....
6. () Diğer.....

5- Varsa Lisansüstü (master-doktora) eğitiminizi belirtiniz.

.....

6- Halen görevli olduğunuz birimde kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

.....

7- Personel olarak toplam mesleki kıdeminiz nedir?

1. () 1- 9 yıl
2. () 10-19 yıl
3. () 20-25 yıl ve yukarısı

8- Şimdiye kadar mesleğinizle ilgili olarak hizmet-içi eğitim programına katıldınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

Cevabınız "Evet" ise katıldığınız hizmet-içi eğitim programlarının sayısını belirtiniz.

1. () 1 tane
2. () 2 tane
3. () 3 ve yukarısı

9- Spor teşkilatı dışında daha önceden başka bir yerde görev yaptınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

BÖLÜM II

Bu bölümde yönetim süreçlerine ilişkin cümleler yer almaktadır. Her cümlelerin yanında "Tamamiyle katılıyorum", "Büyük ölçüde katılıyorum", "Kısmen katılıyorum", "Çok az katılıyorum" ve "Hiç katılmıyorum" olmak üzere beş seçenek yer almaktadır. Spor teş. uygulamaları gözönünde bulundurarak, cümledeki ifadenin en uygun karşılığı size göre hangi ise o seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Lütfen her cümleyi cevaplamaya çalışınız.

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
01	Birimimizde kararlar yöneticiler, personel ve diğer ilgili elemanlar tarafından tartışılarak birlikte alınıyor.					
02	Birimimizde işler, önceden hazırlanan planlara uygun olarak yerine getiriliyor.					
03	Herhangi yeni bir düzenleme yapılması gerektiğinde yöneticimiz, bizlere de danışır.					
04	Yıllık faaliyet ve çalışma programlarını planlar ve düzenlerken yöneticimiz çalışan kişi ve ilgili elemanlara da danışır.					
05	Yönetime ilişkin kararlar GSGM bünyesinde çalışan tüm yöneticilerin katılımı ile alınıyor.					
06	Bürolarda bulunan araç-gereçler çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterli oluyor.					
07	Anında müdahale edilmesi gereken bir durumda hemen yöneticimiz hemen müdahale ediyor ve sorumluluğu üstleniyor.					
08	Yöneticimiz bir sorun karşısında uzlaştırıcı görevi üstlenir.					
09	Yöneticimize her zaman kolayca ulaşabilir, sorun şikayet ve önerilerimizi aktarabiliriz.					
10	Amirimiz mesai saatleri içerisinde genellikle yerinde bulunur.					
11	Spor teşkilatındaki tüm birimler birbiriyle uyum içerisinde çalışırlar.					
12	Herhangi bir durum söz konusu olduğunda yöneticimiz bizlere hemen aktarır.					
13	Yurtdışındaki ilgili diğer spor teşkilatındaki iletişim kurarken teşkilat olarak yetersiz kalıyoruz.					
14	Yöneticimize her sporcu, antrenör ve ilgili diğer kişiler rahatlıkla ulaşabiliyorlar.					
15	Anlamadığımız konular olduğunda yöneticimize rahatlıkla danışabiliriz.					
16	Aramızda düşük verim gösteren personel olursa yöneticimiz bunun nedeni araştırılıyor ve en kısa zamanda problemi gidermeye çalışıyor..					
17	Alınan kararların yeterince uygulanıp-uygulanmadığı yıl sonunda yapılan toplantılarda tartışılıyor.					
18	Spor teşkilatındaki her birim, diğer birimlerin çalışmalarını hakkında yeterince bilgi sahibi olabiliyor.					
19	Yılın başında planlanan planların yıl boyunca ne derecede uygulanıp uygulanmadığı toplantılarda tartışılıyor.					

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük Ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
20	Spor teşkilatının en üst yöneticisi dönem dönem tüm birimleri dolaşarak, hem bu birimlerin yöneticilerinden hem de çalışanlardan bilgi alıyor.					
21	Birimimizin karar alma süreci, gerekli bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından hepsini içerir.					
22	Yöneticimiz görev dağılımı yaparken çalışanların yetenek ve kapasitelerini göz önünde bulunduruyor.					
23	Amirimiz bizlerin yapabilecekleri kadar iş verir.					
24	(Bu soruya bu tür yetki ve sorumluluğu olan yöneticiler cevaplandırıcaklardır) Verimli çalıştığını düşündüğüm astımı yurt dışı veya içi müsabakalara görevli olarak göndererek ödülendiriyorum.					
25	Bürodaki işlerimim dışında mesai saati içinde veya hafta sonlarında müsabakalarda hakem, mutemet vb. görevler yapıyorum.					
26	Yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net oluyor.					
27	Birimler arasında problem çıktığında, kendi aramızda halletmektense, olayı en üst yönetim birimine kadar götürürüz.					
28	Spor teşkilatının çalışmalarında toplum yeterince haberdar edilmiyor.					
29	Birimimizde alınana kararlar,geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin getirdiği çözümleri içeren kararlardır.					
30	Hepimiz spor teşkilatında veya çalıştığımız birimde hangi işlerin başarılı kabul edileceği ve hangi işlerin taktir görmeyeceğini biliriz.					
31	Yöneticimizden hepimiz çekiniriz.					
32	Amirimiz hepimize aynı şekilde davranır ve hiç biri miz arasında fark gözetmez.					
33	Yöneticimiz halledemediği bir durum olduğunda daha üst düzeydeki yöneticiye danışır.					
34	Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında spor müsabakalarını izlemeye giderim.					
35	Spor teşkilatı olarak medya ile çalışmalarımız uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.					
36	Astlarımın görevlerini yerine getirirken her aşamada denetlerim.					
37	Herhangi bir hata yaptığımızda yöneticimiz bizleri hemen yanına çağırır ve hatayı tekrarlamamız için uyarır.					
38	Spor teşkilatlarında her türlü kadroya eleman tayin edilirken, yetki-yeterlilik,sorumluluk ve spor teşkilatının amaçları dikkate alınması söz konusudur.					

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük Ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
39	Spor teşkilatındaki yöneticilerin atanmasında spor yöneticiliği programında geçirilmeksizin sadece geleneksel sicil değerlendirmesinin ölçütü olarak kullanıldığını söyleyebilirim.					
40	Teşkilatımızdaki yöneticiler makamlar kadar, fertler ve guruplar arasında iletişimin önemini kavşamışlardır.					
41	Her kademedeki görevli personel kimden emir alacağını ve kime emir vereceğini bilmektedir.					
42	Teşkilatımızda alınan kararlar arzulanan sonucu meydana getirirler.					
43	Hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyulanabilir şeklindedir.					
44	Yöneticimiz bizlerin tepkilerini görmezlikten gelerek direktifler verir ve tek yönlü iletişimde bulunur.					
45	Birimimizde dönem dönem gurup toplantıları yapılmaktadır.					
46	Yöneticimiz denetim yaparken amacı, teşkilatın hedeflerine ulaşamadaki eksikliklerin zayıflıkların, yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak, yanlışlığın tekrarını önlemektir.					
47	Teşkilatımızda karar verme, sorun çözüme ile eşanlamda kullanılmıştır.					
48	Yöneticimiz denetleme yaptığı zaman bunun sonucunda genellikle cezalandırılacağımıza inanırız.					
49	Teşkilatımızda planlama yapılırken her zaman para, zaman ve enerji kaybını önleyen yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır.					
50	Kurumumuzda yöneticilerin iş görenle iletişimde bulunurken içtenlikle, dürüst ve arzulu davrandıkları bilinmektedir.					
51	Teşkilatımızda yeterli bir koordinasyon bulunmadığı için sorumluluklardan kaçma, şahsi çıkarların ön plana alınması ve disiplin bozuklukları görülmektedir.					
52	Yöneticimiz kişiliklerimizi ölçmekten çok, işteki başarılarımızı ön planda tutar.					
53	Yöneticimiz herhangi bir eyleme başlamadan, herhangi işi yapmadan önce muhakkak karar verir.					
54	Türk sporunun içinde bulunduğu zor durum gözönünde bulundurularak, buna göre karar veriliyor ve planlama yapılıyor.					
55	Üstlerime söylemek istediğimi açık ve seçik olarak, hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin aktarırım.					

NO	CÜMLELER	Tamamıyla katılıyorum	Büyük Ölçüde katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
39	Spor teşkilatını oluşturan tüm bölümler ve birimler, kurum amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmeye çalışırlar.					

Konuyla ilgili diğer düşünceleriniz;



ÖZGEÇMİŞ

1966 Almanya-Köln doğumluyum. İlk ve ortaokulu Almanya’da bitirdikten sonra, Türkiye’ye ailece kesin dönüş yapma sebebiyle lise öğrenimimi İstanbul’da Üsküdar Kız Lisesinde tamamladım. Yüksek öğrenimimi 1985-1989 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölümünde yaptım.

Mezun olduktan sonra bir yıl İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev aldıktan sonra 1992 yılında Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulunda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladım. Halen aynı yerde çalışmaktayım.

Yükseklisans eğitimimi 1991-1994 yılları arasında Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda yaptım. Yüksek lisans tezimi “Amatör Sporda Başarılı Sporcuların Ödüllendirilmeleri” konusunda verdim.

Eğitimim yanı sıra uzun yıllar Taekwon-do sporu ile aktif olarak ilgilendim.