

SPOR YÖNETİCİLERİNİN İNSAN İLİŞKİLERİNDE BENİMSEDİKLERİ YAKLAŞIMLAR

Azmi YETİM *
APaik İMAMOĞLU*
Zafer ÇİMEN*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, spor hizmetlerinin sunulmasında büyük öneme sahip Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün yönetici pozisyonunda görev yapan personelinin "yönetimde insan ilişkileri"nde benimsedikleri yaklaşımları tespit etmektir.

Çalışma kapsamına alınan spor yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen bulgulara göre, spor yöneticilerinin yönetimde insan ilişkilerinde çağdaş yaklaşımları benimsedikleri, ancak uygulamada farklılıklar olduğunu belirtmeleri ile de geleneksel anlayışın etkinliğine işaret ettikleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan İlişkileri, Spor Yönetimi

**ACCEPTED APPROACHES OF SPORT MANAGERS IN
HUMAN RELATIONS**

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the accepted approaches in "human relation in management" by the managers of General Directorate of Youth and Sport which is mainly responsible for presents of sports services.

Spor managers who joined this study were given a questionnaire. According to the findings of questionnaire sport managers accepted modern human relation approach in management theoretically. But, they pointed out that there is some differences in application. So, sport organization is affected by the classic human relation approach.

Key Words: Human Relation, Sport Management.

GİRİŞ

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini tek başlarına karşılamaya yeterli olamadıkları gerçeğinden doğan örgütler (Schein, s.7), toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek maksadıyla faaliyette bulunan teknik, ekonomik ve sosyal sistemlerdir. Ancak bu sistemlerin içinde yer alan insanlar arasında karışık ve anlaşılması oldukça güç bir takım münasebetler her zaman söz konusudur. Yöneticinin işi, bu kişilerin çabalarını koordine etmek ve müşterek bir amaca ulaşmalarını sağlamaktır (Penfield, s.1). Çünkü, örgütlerin yönetiminde önemli bir yere sahip insan ilişkileri olumlu yönde geliştirildiğinde mutlu ve tatmin edilmiş çalışanlar ortaya çıkacak, örgütün dengeli bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün olabilecektir (Scott, s.3-4)

Bu olgu, yönetimde insan ilişkilerinin önemini açıkça vurgular mahiyettedir. Geniş anlamıyla "insan ilişkileri" terimi, her çeşit görevdeki (işletme, devlet yönetimi, sosyal kulüpler, okullar ve aile gibi) insanların, karşılıklı etkileşmelerini belirlemek için kullanılır

* Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beşevler / Ankara

(Penfield,s.3). Örgütlerin formal yapılan içinde cereyan eden bu etkileşimleri anlamak, ahenkli ve verimli bir çalışma ortamının kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bir iş yerindeki insan davranışlarının sistemli bir biçimde incelenmesini ifade eden insan ilişkileri konusu, kişiye çalışma hayatından doyum ve esneklik sağlanması; ve bunun doğal bir sonucu olarak uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Mihçioğlu, s. 139).

İnsanların topluluk olarak yaşamaya başlamasından itibaren ortaya çıkan yönetim olgusunun bir bilim olarak gelişmesi henüz çok yenidir. Karmaşık toplumsal örgütlerin ve yönetimlerinin kavramsallaştırılması çabalarına 19.y.y sonlarına doğru rastlanmaktadır (Türkel, s.23). Bu çaba ve çalışmalar sürecinde yönetimle ilgili değişik yaklaşımlar ya da teoriler dönem dönem etkili olmuştur. Ancak bu süreç içinde yönetimle ilgili her düşüncenin veya hareketin çok azı kalıcı olabilmiş, kalıcı olabilenler de yönetimle ilgili literatürde yer almış ve yönetimin politika ve uygulamalarında kullanılmıştır (Pugh, s. 305). Günümüzden geriye doğru baktığımızda kalıcı olabilen ve genel olarak benimsenen yönetim yaklaşımları Geleneksel (Klasik), Davranışçı (Neo-klasik) ve Çağdaş (Modern) Yaklaşımlar olarak 3 kategoriye ayırmak mümkündür.

Ancak, iki yönlü bir cadde gibi algılanan örgüt içi ilişkilerde bireylerin örgütü, örgütün de bireyleri ve yöneticiyi etkilediği (Baron,s .12), doğru kararlar alabilmek için örgüte bir takım bilgiler sunan Genel Yönetim Yaklaşımının, örgüt içinde etkili insan ilişkilerine yön verecek prensipleri de içermesi kaçınılmazdır (Simon, s.1). O halde örgütlerin vazgeçilmez unsurları olan insana ve onlarla ilişkilerinde bahsi geçen yönetim yaklaşımlarının ve bu yönetim yaklaşımlarından birini benimseyen yöneticilerin bakış açılarında bir takım farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür.

Bu farklılığı ortaya koyabilecek iki karşıt yaklaşım Mc Gregor tarafından geliştirilen ve Geleneksel Yaklaşımı temsil ettiği düşünülen X ile Davranışçı Yaklaşımı temsil ettiği düşünülen Y Teorileridir (Hicks,s. 295).

Geleneksel Yönetim anlayışını temsil ettiği düşünülen X teorisine göre; normal, insan çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça işten uzaklaşır, bu nedenle, karakteristik yapısı gereği insan iş başındayken kontrol edilmeli ve örgüt amacına ulaşabilmek için cezalandırılmalıdır. Buna ilaveten, normal insan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluk almaktan kaçır (Pugh, s. 305-306) gibi söylemlerle, örgüt içindeki insanların davranış şekillerini ve yöneticilerin çalışanlara karşı takınmaları gereken tavırları ortaya koymaya çalışmıştır.

X Teorisini yani Geleneksel Yönetim anlayışını benimseyen örgüt veya onun yöneticileri, işin bizzat yapımı dışındaki tüm sorumluluğu üzerine alarak, bütün plan ve amaçları tespit eder ve uygulanacak kuralları belirler (Hicks, s.315; Wilke ve Meertens, s. 169). Çalışanların özel sorunlarının örgütü etkilediğine inanmaz. Örgüt içi iletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olmasını ister ve çalışanları motive etmede en önemli silahın cezalandırma olduğuna inanır. Kısaca, Geleneksel Yönetim anlayışı, temelde çıktı (ürün) ve ve-

rimliliği artırma üzerinde durarak çalışanların moral yapısı ve tatminleriyle ilgilenmemiş (Baron, s.17) ve yöneticiye örgüt içindeki insan ilişkilerine önem vermeyen otoriter yapının var olması gerektiğini göstermeye çalışmıştır.

Y Teorisi yani Davranışçı Yaklaşımı benimseyen örgüt veya yönetici, normal bir insanın işini sevdiği ve işinden kaçmayacağını, kişilerin kendi kendilerini kontrol edebileceklerini, sorumluluk almak isteyeceklerini, kontrol ve cezanın tek yol olmadığını, insanların yaratıcılık özelliklerine sahip oldukları ve amaçlara ulaşmada ödüllerin (manevi) olmasının iyi sonuçlar vereceği (Cole, s.39) gibi düşüncelerden hareket etmektedirler. Ancak bu yaklaşımda örgüt içindeki insan unsuruna fazla önem verilmesi, yöneticinin şefkatli bir baba olarak düşünülmesine (Şimşek, s.96), vurdumduymaz, bırakın yapsınlar tipi liderlik özelliğinin görülmesine neden olmaktadır (Kaymakçıoğlu, s.97).

1900'lü yılların başında ortaya atılan Geleneksel Yönetim Yaklaşımını takip eden Davranışçı Yönetim Yaklaşımı 1930'lu yıllarda önem kazanmaya başlamış, 1950'li yıllara gelindiğinde ise Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (modern) olarak adlandırılarak yönetim teorileri (Sistem, Durumsallık vb. Yaklaşımlar) ortaya çıkmıştır.

Temelde Davranışçı Yaklaşımların bir uzantısı olan ve yönetimde sorunların çözümünde çağdaş davranış bilimlerinin kuram ve kavramlarından yararlanılarak geliştirilen Çağdaş Yaklaşımların (Türkel, s.48) örgüt içi insan ilişkilerine yön verecek genel bir bakışını şu şekilde ortaya koyabilmek mümkündür:

Çalışanların motivasyonunda parasal ödüllerin yanında onların doyum sağlayabileceği ruhsal ve toplumsal niteliklerin de önemli olduğu, çok gevşek ve çok katı örgütlerin aynı oranda çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacağı, örgüt amaçlarına ulaşmada örgüt üyelerinin yaratıcılık ve yeteneklerinden tam yararlanması, sorumluluğun şartlar elverdiği ölçüde bilgi kaynağına yakın kişilere aktarılması gerektiği (Türkel, s. 48-58), çalışanların bir arada tutulması sağlanarak doğal bir denetleme mekanizmasının oluşması ve özdenetimi geliştirme, çalışanların çevre ve aileleriyle birlikte sosyal ilişkilerin geliştirilmesi (Eren, s.85) vb. şekillerde örgüt içi insan ilişkilerine getirdiği bakış açısı ile yöneticilerin demokratik bir yaklaşımla örgüte bakmalarını sağlamıştır (Kaymakçıoğlu ve diğerleri, s.97).

Günümüz dünyası hızlı gelişme ve değişmelerin yoğun olarak yaşandığı bir dönemden geçmektedir. Söz konusu değişme ve gelişmeler karşısında devletlerin görevleri klasik fonksiyonlarının yanında, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlara da yayılarak artmaktadır. Devletin görevlerindeki bu artış yeni görevlerle yeni örgütlenmeleri gerektirirken, eskiden beri var olan örgütlerin de görevlerinin kapsamını genişletmektedir (Ergun, s.2). Devlet örgütleri gibi formal yapıya sahip örgütlerin amaçları ve bu amaçlara yönlendiren yöneticileri vardır. Örgütlerin başarısı belirtilen amaçlara çalışanları ile birlik içinde yönelebilmelerine bağlıdır. Örgütler, bir çok zaman, yöneticilerin yetersiz liderlik özelliği, çalışanlar arası ve örgütle çalışanlar arası birliği sağlayamaması, toplum yapısına uygun hareket edememesi ve yetersiz insan ilişkileri gibi nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrarlar (Bucher, s. 15)

Bu bağlamda, bir kamu kurumu olan ve ilgilendiği alan itibarı ile insan ilişkilerinin ön plana çıktığı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) nde görev yapan yöneticilerin

"yönetimde insan ilişkileri"ne yönelik görüşlerinin tespit edilmesi de büyük önem taşımaktadır. Zira, GSGM'de merkeziyetçiliği benimseyen, geleneksel olarak nitelendirilebilecek bir yönetim biçimi egemen görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak insan ilişkilerinde etkinliğin sağlanmasından söz etmek oldukça güçtür. O halde, Türk spor yönetiminden sorumlu örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin yönetimde insan ilişkilerinde benimsemiş oldukları yaklaşımların tespit edilmesi hem örgütsel etkinliği artırmak açısından, hem de sporun kitlelere benimsetilmesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konu niteliğindedir.

MATERYAL VE YÖNTEM

Tarama modeli ile yürütülen bu araştırmada Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Şube Müdürleri ve Federasyon Genel Sekreteri kadrosundaki yönetici personelin "Yönetimde insan ilişkileri" konusunda ortaya konulan belli başlı yaklaşımlardan hangisini veya hangilerini benimsediklerini tespit etmek üzere iki bölüm ve 27 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini meydana getiren 90 personele anketler dağıtılmış, toplanan 70 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı % 77.7 olmuştur.

Değerlendirmeye alınan 70 spor yöneticisinin görüşlerinin istatistiksel değerlendirmesi frekans (f) ve yüzde (%) dağılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Deneklere İlişkin Kişisel Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici personelin %25'i 35-40 yaş, %45.59'u 41-59'u 41-46, %19.12'si 47-52 yaş ve % 10.29'u 53 ve üzeri yaş grubundadır.

Spor yöneticilerinin % 92.86'sı erkek ve %7.14'ü bayandır. Yöneticilerinin %65.57'si herhangi bir yüksekokul, %10'u Açık Öğretim Fakültesi, %5.71'i lise mezunu iken sadece %15.71'i Beden Eğitimi ve Spor Bölüm veya Spor Akademisi mezunlarından oluşmaktadır.

Yöneticilerin yöneticilik pozisyonunda geçirdikleri süreler %24.29'u 1-5 yıl, %28.57'si 6-10 yıl, %18.57'si 11-15 yıl ve %28.57'si 16 ve üzeri yıl olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan personelin sadece % 18.57'si "Yönetimde İnsan İlişkileri" konulu bir eğitim faaliyetine katıldıklarını belirtirken, geri kalan % 81.43'ü bu tip bir faaliyete katılmadıklarını söylemişlerdir.

Yöneticilerin Yönetimde İnsan İlişkilerine Dair Benimsedikleri Yaklaşımlar

GSGM'nde görev yapan yöneticilerin, yönetimde insan ilişkilerinde benimsedikleri yaklaşımlar üzerine görüşlerini tespit etmek amacıyla kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların tamamı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Spor Yöneticilerinin Yönetimde İnsan İlişkileri Konusundaki Görüşleri

Sorular	Spor Yöneticilerine Sunulan Görüşler	f	%
S.1	Örgütsel kararlarda son söz.....söylenmelidir.		
	A yöneticilerce	6	8.57
	B her konuda astlarla birlikte	18	25.72
	C ilgili astlar ve yönetici katkısıyla	46	65.71
S.2	Yönetici işgörenlere.....		
	A güvenmemeli ve güvenilirliği sağlamak için önlem almalıdır.	2	2.86
	B her konuda güvenmelidir.	6	8.57
	C kontrollü davranmak koşulu ile güvenmeli ve inanmalıdır.	62	88.57
S.3	Örgütle ilgili sorunların çözümünde.....		
	A astların fikri alınmamalıdır.	8	11.44
	B her astın her konuda fikri alınmalıdır.	12	17.43
	C konuyla direk alakalı astların fikri alınmalıdır.	50	71.43
S.4	Astlara yetki ve sorumluluk.....		
	A vermek gereksizdir.	7	10.00
	B her konuda verilebilir.	4	5.71
	C nitelikleri oranında verilmelidir.	59	84.29
S.5	Astların denetimi.....		
	A üstü tarafından gizlilik içinde yapılmalıdır.	43	61.43
	B gereksizdir, astlar kendi kendilerine denetleyebilirler.	6	8.57
	C farklı kişilerin görüşleri de alınarak açık şekilde yapılmalıdır.	21	30.00
S.6	İşgörenleri harekete geçirmede.....		
	A maddi ödüller önemlidir.	2	2.86
	B manevi ödeller önemlidir.	2	2.86
	C maddi ve manevi ödüller dengeli bir etkiye sahiptir.	66	94.28
S.7	İşgörenlerin işten kaçmasını önlemede.....		
	A ceza ve baskı önemli rol oynar.	2	2.86
	B beşeri ilişkiler önemli rol oynar.	23	32.86
	C işgörenin gelişmesine yardımcı öğeler önemli rol oynar.	45	64.28

Tablo I'in Devamı

Sorular	Spor yöneticilerine sunulan görüşler	f	%
S.8			
	A bir doyum aracı değildir, sürekli kaçmayı ister.	2	2.86
	B doyum aracıdır, çünkü oyun kadar doğaldır.	6	8.57
	C sistemli kullanıldığında doyum ve özendirme aracıdır.	62	88.57
S.9	Örgüt içi iletişim.....		
	A yukarıdan aşağıya emir ve yol gösterme şeklinde olmalıdır.	13	18.57
	B resmi olmayan iletişimle birlikte her şekilde yapılabilir.	5	7.14
	C amaçlar doğrultusunda tüm kanallar kullanılarak yapılmalıdır.	52	74.29
S.10	İşgörenlerin birbiriyle olan sosyal ilişkilerini geliştirmek....		
	A gereksizdir.	1	1.43
	B verimliliği artırmak için gereklidir.	53	75.71
	C örgüte bağımlılığı artırmak için gereklidir.	16	22.86
S.11	İşgörenlerin verimliliğini artırmada.....		
	A örgütün fiziksel şartları önemlidir.	4	5.72
	B sosyal ve psikolojik şartlar önemlidir.	11	15.71
	C fiziksel ve sosyal-psikolojik şartlar dengeli bir etkiye sahiptir.	55	78.57
S.12	Yöneticilerin işgörenlerle.....		
	A iyi ilişkiler kurması önemli değildir.	1	1.43
	B her koşul altında iyi ilişkiler kurması önemlidir.	22	31.43
	C uygun yöntemleri kullanarak iyi ilişkiler kurması önemlidir.	47	67.14
S.13	Yöneticilerin işgörenlerin özel sorunlarıyla.....		
	A ilgilenmesine gerek yoktur.	0	0
	B her zaman ilgilenmesi gereklidir.	46	65.71
	C örgütü etkilediği durumlarda ilgilenmesi gereklidir.	24	34.29
S.14	Örgüt içinde resmi olmayan (kendiliğinden oluşan) gruplar....		
	A örgüt için zararlıdır, bu tip gruplar olmamalıdır.	19	27.15
	B örgüt amaçlarına ulaşmada gereklidir, her örgütte olmalıdır.	4	5.71
	C örgüte zarar vermediği sürece bulunmasında fayda vardır.	47	67.14

Yukandaki Tablo incelendiğinde, GSGM yöneticileri, örgütsel kararlarda son sözün ilgili astlarla birlikte söylenmesi gerektiğine (% 65.71), örgütle ilgili sorunların çözümünde konuyla direk ilgili astların fikirlerinin alınmasının faydalı olacağına (% 71.43) ve astlara önemli konularda kontrollü davranmak koşulu ile güvenilmesi gerektiğine (%88.57) büyük oranda inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticiler astlara yetki devredilmesi ve sorumluluk verilmesi için çoğunlukla "nitelikleri" oranında istemişler (% 84.29) ve denetimlerin gizlilik içinde ve üstler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir (% 61.43).

GSGM yöneticileri işgörenleri harekete geçirmede maddi ve manevi ödüllerin dengeli bir etkiye sahip olduğunu büyük bir çoğunlukla kabul etmişler (94.28) ve çalışanların işten kaçmasını engellemede çalışanlara gelişme ve ilerleme olanakları verilmesinin faydalı olacağını çoğunlukla belirtmişlerdir (% 64.28).

Çalışmaya katılan yöneticiler işin iş görenler için bir doyum ve özendirme aracı olduğunu (%88.57), işgörenlerin birbirleriyle olan sosyal ilişkilerini geliştirmenin verimlilik üzerinde olumlu etkiler yapacağını (% 75.71) ve işgörenlerin daha verimli olmalarında örgütün fiziki ve psiko-sosyal şartlarının önem taşıdığını (% 78.57) çoğunlukla kabul etmişlerdir.

GSGM yöneticilerinin örgüt içinde iletişimin amaçlar doğrultusunda tüm kanalların kullanılmasıyla etkili olabileceğini (% 74.29), işgörenlerle uygun yöntemler kullanılarak iyi ilişkiler kurulmasının faydalı olacağını (% 65.71) ve örgüt içinde resmi olmayan grupların örgüt için zararlı olmadığı sürece varlıklarının faydalı olacağı (% 67.14) görüşlerini çoğunlukla benimsedikleri görülmüştür.

Böylece GSGM yöneticileri genel olarak çağdaş yönetim anlayışına sahip, ancak denetimle ilgili konuda geleneksel yönetim anlayışını benimseyen ve işgörenlerin özel sorunları ve işgörenler arası sosyal ilişkilerin geliştirilmesiyle ilgili sorunlarda ise davranışçı yönetim anlayışına uygun bir yönetici tipi ortaya koymuşlardır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

GSGM Merkez Teşkilatında görev yapan yönetici konumundaki personelin iki bölümlü ankete verdikleri cevaplara göre, yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 81.43) yönetimde insan ilişkileri konulu bir eğitim faaliyetine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Oysa spor yöneticisinin kurum amaçlarına ulaşmada bütün unsurları harekete geçiren ve örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen, geliştiren, sevk ve idare eden (Bucher, s.10) kişi konumunda olmasından dolayı yönetimde insan ilişkileri konusuna ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir. Mevcut durum GSGM içinde genel manada eğitimsel faaliyetlerin azlığını göstermesi bakımından Çimen tarafından yapılan araştırmayla paralellik arz etmektedir (Çimen, s.87). Bu noktada, mevcut durum, kamu kesiminde çalışan personelin hizmete yatkınlıklarını geliştirmek, değişim ve gelişime ayak uydurmalarını sağlamak ve daha sonraki görevlere hazırlamak için eğitilmelerinin zorunlu tutulduğu Devlet Memurları Kanunuyla (Gözübüyük, s.166) zıtlık teşkil etmektedir.

Araştırmaya katılan personelin sadece % 15.71'inin Beden Eğitimi ve Spor Bölüm, Yüksekokul veya Spor Akademilerinden mezun oldukları dikkat çekmektedir. Oysa, sporun bizzat sporun içinden gelenler tarafından yönlendirilmesi, sporun yönetiminde bilfiil sporcuların söz sahibi olmaları (İmamoğlu, s.25) gibi görüşler dikkate alındığında yukarıdaki tespit, spor örgütünün etkinliği açısından önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgütü amaçlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim yapmayı gerektiren karar vermenin zor ve stresli bir iş (Eren, s. 129) olduğu düşünüldüğünde araştırmaya katılan yöneticilerin %65.71 gibi bir oranla yönetici katkısı ve ilgili astların önerileriyle kararların alınması gerektiğine inanmaları olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Örgüt içinde yönetsel makamlara verilmiş bir özellik olan yetkinin (Can, s.1 15) yöneticilerin ayrıntıların alt kademelere bırakılarak iş yükünü hafifletme, zamandan tasarruf etme ve astlara bireysel gelişme imkanı sağlayacak şekilde devredilmesi (İmamoğlu ve Çimen, s.56) faydalı bir yöntemdir. Eldeki araştırmada da yöneticiler (% 97.14) büyük çoğunlukla örgüt için faydalı olacak yolu benimsemeleriyle çağdaş bir yönetici anlayışı göstermişlerdir.

İşgörenlerin denetimi ile ilgili yöneticiler %61.43 gibi büyük bir çoğunlukla denetimlerin üstler tarafından ve gizlilik içinde yürütülmesi görüşünü paylaşmışlardır. Bu tutum Cem tarafından yapılan araştırmayla paralellik arz etmektedir (Cem, s.94). Buna göre, yöneticilerin denetimi en çok önemsenen bir işlev kabul ederek, denetimin gizlilik içinde ve üstlerce yapılması gerektiğine inanmaları, yöneticilerin bu konuda geleneksel yönetim anlayışı içinde oldukları izlenimini uyandırmaktadır.

Türkel tarafından yapılan araştırmada işgöreni özendirme, işgörenin gereksinmelerinin ve özendiricinin sunuluş şeklinin çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Türkel, s. 129). Eldeki araştırmada da işgöreni harekete geçirmede onların maddi ve manevi gereksinmelerini tam olarak karşılayacak şekilde davranmanın önemli olduğunun çoğunlukla benimsenmesi (%94.29) GSGM yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına uygun bir düşüncede olduklarını göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, işgörenin işten kaçmasını önlemede cezalandırma yerine beşeri ilişkilerin önemli olduğunu belirten spor yöneticilerinin oranı % 32.86, işgörenin gelişme ve ilerlemesi için yardımcı öğelere başvurulması gerektiğini söyleyen yöneticilerin oranı ise % 64.29'dur. Cezalandırma ve ayıplayıcı yaklaşımların işyerinde düzeni bozucu ve verimi düşürücü bir etkiye sahip olduğu (Bilen, s.303) dikkate alındığında, spor yöneticilerinin yukarıdaki yaklaşımlarla çağdaş yönetim anlayışı ortaya koydukları söylenilebilir.

Türkel'e göre Türk Kamu Kesiminde "iş" bir özendirme aracı olarak kullanılmamaktadır. (Türkel, s.150). Eldeki araştırmada GSGM yöneticileri % 88.57'lik bir oranla işin sistemli bir şekilde kullanıldığında bir doyum ve özendirme aracı olduğu görüşündedirler.

Örgüt içindeki iletişim yazılı veya sözlü biçimde bir mesajın gönderilmesi ve olumlu veya olumsuz bir cevabın alınmasıyla noktalanmış bir çembere benzetilebilir. Bu çember bir noktadan kınılırsa, yönetici, personelin sorun ve görüşlerini alamaması, çalışanların ilgi ve katılımın sağlanamaması ve karar vermede gerekli ve güvenilir bilgi elde edememesi gibi

sorunlarla karşılaşabilir (Bilen, s301; Railey ve Railey, s.59). Eldeki araştırmada da yöneticiler bu çemberin herhangi bir noktasından kırılmaması gerektiği görüşünü (%74.29) çoğunlukla kabul ederken, pek azımsanmayacak bir grup da (%18.57) iletişimin dikey bir yapıya sahip olması gerektiğini vurgulayarak geleneksel yaklaşım içinde bulunmuşlardır.

GSGM yöneticileri, işgörenlerin birbirleriyle olan sosyal ilişkilerini geliştirmenin verimliliği olumlu yönde etkileyeceği görüşüne katılmaktadırlar (%75.71). Sosyal ilişkileri geliştirmenin verimliliği etkileyeceği görüşü davranışçı yönetim tarzını benimseyen yöneticilerce kabul görmektedir.

GSGM yöneticileri, işgörenlerin verimliliğini artırmada örgütün sadece fiziksel veya sosyo-psikolojik şartlarının yeterli olmayacağını, bunların bir bütün halinde düşünülmesi gerektiğini (%77.14) vurgulayarak çağdaş yönetim anlayışına sahip yöneticilerce kabul gören bir tutum içinde olduklarını göstermişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticiler işgörenlerin özel sorunlarıyla ilgilenilmesi gerektiğine (%65.71) büyük oranda inanırken, örgütü etkilediğinde ilgilenmesi gerektiğine (%34.28) inanlar da önemli bir çoğunluğu teşkil etmektedir. Bu sonuç Başaran tarafından yapılan bir araştırmadaki bulgularla paralellik göstermektedir (Başaran, s.231)

GSGM yöneticilerinin çoğunlukla benimsedikleri (%78.57) "işgörenler örgüt içinde maddi ve manevi ihtiyaçlarının dengeli bir şekilde karşılanması için çalışırlar" görüşü Başaran (Başaran, s.213) tarafından yapılan bir araştırmadaki işgörenlerin işte biyolojik, psikolojik ve toplumsal gereksinimleri için çalıştıkları (%79) tespitiyle paralellik göstermektedir. Bu soruya verilen cevapla GSGM yöneticileri çağdaş bir yönetici tipi ortaya koymuşlardır.

Başaran'ın yaptığı araştırmada yöneticilerin yarıya yakını örgüt içinde resmi olmayan gruplanmaların oluşmasını engellemek gerektiğine (%48) inanırken, yandan azı ise (%44) bu tip gruplanmalara engel olunmaması gerektiğini savunmuşlardır (Başaran, s.223). GSGM yöneticileri ise bu gruplar örgüte zarar vermiyorsa olsun (%67.14) görüşünü çoğunlukla paylaşırken, %27.14'lük bir kısım da bu tip gruplanmaların engellenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Grupların hayatın gerçekleri oldukları, örgüt içinde bunların önüne geçmenin zorluğu da dikkate alınarak söz konusu bu informal grupların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi örgütsel etkinliği artıracaktır. Yöneticinin grupların nasıl oluştuğunu ve nasıl bir davranış içinde olabileceğini bilmesiyle de, oluşacak problemlerin önceden önlenmesine katkı sağlayarak amaçlara ulaşmada daha başarılı olabileceği (Yüksel, s.289) söylenebilir.

Gerçekte bir yönetim anlayışının veya liderlik biçiminin bir organizasyonun başlangıcından itibaren her koşulda geçerli olamayacağı bilinmektedir. Bir yönetici belirsiz ortamlarda yaptırımıcı, zamanla işlerin ve görevlerin belirginlik kazanmasıyla daha demokratik, ancak zorluklar, belirsizlikler ve kriz durumlarında ise koşullara bağlı olarak yönlendirici, yaptırımıcı ya da otokratik bir liderlik biçimi sergileyebilir (Üçok, s.76-77).

GSGM yöneticilerinin Tablo I'de yer alan tüm sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında, yöneticilerin %11.22'si insan ilişkilerinde Geleneksel Yaklaşımı, %22.24 Davranışçı Yaklaşımı %66.53'ü ise Çağdaş Yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir. Ancak, GSGM yöneticilerinin genel olarak Çağdaş Yönetim Anlayışını benimsemelerine karşın, anket

uygulanması esnasında spor yöneticileriyle yapılan görüşmelerde yöneticiler, insan ilişkilerinin ankete verdikleri cevaplardaki gibi olması gerektiğini, yani ideali yansıttıklarını, fakat uygulamada önemli farklılıklar bulunduğunu belirtmişlerdir Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin, insan ilişkilerinde olması gereken -ideal- yaklaşımları benimsemeleri ile modern yönetim anlayışı sergilediklerine, ancak uygulamada "önemli farklılıklar" olduğunu belirtmeleri ile de GSGM'nün yönetiminde geleneksel yaklaşımların etkinliğine işaret ettikleri sonucuna varılmaktadır.

KAYNAKLAR

1. BARON, R.A.; Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work, 2 nd. Edition, Allyn-Bacon Inc., Boston, London, Sydney, Toronto, 1986.
2. BAŞARAN, İ.E.; "Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları", TODAİE yayınları, Yönetim Psikolojisi II, yusul Sempozyumu, S.196-253,1981.
3. BİLEN, M.; Sağlıklı İnsan İlişkileri, 5.Baskı, Armoni Ltd. Yayınları, Ankara (Tarih Yok).
4. BUCHER, C.A.; Management of Physical Education and Athletic Programs, 9 th. Edition, Times Mirror/Mosby Collage Publ., St Louis, Toronto, Santa Clara, 1987.
5. CAN, H.; Organizasyon ve Yönetim, 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1994.
6. CEM, C.; Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, Nitelikleri-İslevleri-EEitim sorunları, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976.
7. COLE, G.A.; Management Theory and Application, 4 th. Edition, DP Publ. LTD., London, 1993.
8. ÇİMEN Zİ Atama Etkinliklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Üzerine Etkileri, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara, 1997.
9. EREN JE; Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Basın Yayın A.Ş., İstanbul, 1996.
10. ERGUN, T.; Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayınları, Ankara, 1981.
11. GÖZÜBÜYÜK, Ş.; Yönetim Hukuku, 9. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996.
12. HICKS, H.G.; The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach, 2 nd. Edition, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1972.
13. İMAMOĞLU A.F.; "Fonksiyonel Açısından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi", G.Ü. Eğitim Fak. Dergisi, Cilt.8, sayı.1.s.21-34, 1992.
14. İMAMOĞLU, A.F.; ÇİMEN, Z.; "Spor Yöneticileri İçin Etkili Zaman Yönetimi", G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.III, Sayı.1, S.51-58,1998.
15. KAYMAKÇIOĞLU3-: KılıçJL.: Zorlubaş, H.; Yöneticilik El Kitabı, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1985.
16. MIHÇIOĞLU.C: "Yönetimde insan ilişkileri", Sevki ve İdare Kursu Notları, Türk Belediyecilik Demeği yayınları, Ankara, 1969.
17. PENFIELD V.; Örgütte Beşeri Münasebetler, Ajans Türk Matbaacılık Sanayi (Çe:R.Taşçıoğlu), Ankara (Tarih yok).
18. PUGH, D.S.; Organization Theory, 11 th. Edition, Penguin Books Publ., New York, Victoria, 1982.
19. RAİLEY, J.H. and RAİLEY, P.A.; Managing Physical Education. Fitness and Sports Programs, Mayfield Publ. Comp., California, 1988.
20. SCHEIN, E.H.; Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını (Çev: A.Sağtör, S.Özalp), Eskişehir, 1976.
21. SCOTT, W.G.; Human Relation in Management: a Behaioral Approach, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1992.
22. SİMON, H.A.; Administrative Behavior, 3 th. Edition, Macmillan Publ. Co., New York, London, 1976.
23. SİMSEK, M.S.; Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Damla Mat., Konya, 1996.
24. TÜRKEL, A.; "Üst-Ast ilişkileri Açısından Durumsal Liderlik", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C.VI, sayı.2, S.72-78,1990.
26. WILKE, H.A.M.; MEERTENS, R.W.; Group Performance, Routledge Publ, London, New York, 1994.
27. YÜKSEL, Ö.; "İnsan İlişkileri Başarılı Yönetimin Anahtarı Olabilir mi?", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:1, Sayı:1, S.281-297,1989.