

# GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİ PERSONELİNİN ÖRGÜTTEKİ İŞ ANALİZİ VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ebru ARAÇ<sup>1</sup> Fatih YENEL<sup>2</sup>

Geliş Tarihi: 11. 03. 2005  
Kabul Tarihi: 16. 05. 2005

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev alan yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bağlı iş analizi üzerine görüşlerinin alınması ve teşkilat içerisinde iş analizi uygulamalarına verilen önemin tespit edilmesidir.

Bu amaçla, ilgili literatür taranarak araştırma problemi hakkında gerekli bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bir anket uygulanmış ve bu anket yoluyla elde edilen verilerle araştırmanın problemine çözüm aranmıştır.

Araştırmanın evreni; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Spor Federasyonlarının Genel Sekreterleri ve Genel Müdürlük Şube Müdürleri düzeyindeki yönetici personelden oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin çözümlemesinde tek yönlü varyans analizi yapılmış; frekans yüzde ve aritmetik ortalama değerleri kullanılmıştır.

Yönetici personelin, % 88.1'inin erkek, % 58.3'ünün 41-50 yaş, % 64.3'ünün bir fakülte mezunu olduğu ve de % 42.9'unun 9 yıl ve üzeri süredir şu anki görevinde bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca "kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor" ifadesine % 53.6'sının kısmen, "kurumumuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır" ifadesine % 56.0'lık bir oranla kısmen katıldıkları tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı yöneticilerinin iş analizi ve uygulamaları konusundaki görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bağlı iş analizi ve uygulamalarına gerekli önemi yeterince vermedikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gençlik Spor Genel Müdürlüğü , İş Analizi

## A STUDY ON THE VIEWS OF THE MANAGEMENT PERSONNEL OF THE DIRECTORATE GENERAL OF YOUTH AND SPORTS RELATED TO WORK ANALYSIS AND ITS APPLICATIONS

## ABSTRACT

The aim of this study was to determine opinions of directors in control committee of the General Directory of Sports and Youth on a work analyze related to human source managing and to understand the importance of work analyze practices in the committee.

With this aim some necessary information was given by reweiving of some literatures related with this subject. Also a questionnaire was applied to find some solutions for the problem of this search.

The population of the study involved general manager assistans, chamber presidents, general secreteries of sport federations and managing personnel at the level of branch director in the General Directory of Sports and Youth

In the research in evavltating datas one way variance analysis has been carried out, frequency, percentage and mean valves have been used.

It is determined that, %88,1 of the managing personnel was man, % 58.5 was between the ages of 41-50, % 64.3 was pradusted from faculty and % 42.9 has been working at the current jobs over 9 years. Also % 53.6 of the personnel was partly apreed on " in our association work definitions and work analyzes is affective on personnel choose" term, and % 56.0 of the personnel was partly apreed on " in our association favourable member selection is performed" term.

In conclusion, when the managers of the central committee of General Directory of Sports and Youths opinion about work analyze and its practice, is evaluated, it was determined that directors are not giving enough importance to managing the human sources.

**Key Words:** Directorate General Of Youth and Sports, Work Analyze

<sup>1</sup> Beden Eğitimi Öğretmeni

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

## GİRİŞ VE AMAÇ

Belli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelerek aralarında işbirliği yapan insanların bu işleri görebilmesi için, yapılması gereken işin birbirini izleyen bir dizi işleme bölünerek herkesin mümkün olduğu kadar basitleştirilmiş bir iş yapmasını sağlayacak biçimde dağıtılması gerekmektedir. Bu şekilde yapılması gereken işin, insanlar arasında bölüştürülmesi bir teşkilat (örgüt) oluşturulmuş olmaktadır (1).

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan "yönetim" kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.

Örgüt amaçlarının etkili ve verimli gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade edilen yönetim; evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (2).

İşletmeler için çok büyük bir öneme sahip olan Personel Yönetimi anlayışında 1970'ler den sonra birçok değişiklik olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımıdır (3).

Örgütün en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı, örgütün sahip olduğu insan kaynağı olup; bu kaynak diğer kaynaklardan farklı olarak, rekabet ortamında başarının belirleyici bir unsuru olma özelliği taşımaktadır. Bu bakımdan, her geçen gün örgütün insan kaynağına verilen önemin bir göstergesi olarak, bu kaynağa olan ilgi artmakta, bu alanda yapılan araştırmalar giderek ağırlık kazanmaktadır.

Son yıllarda, dünyamızda ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen gelişmelere, teknoloji alanındaki yenilikler de eklenince, bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu görülmüştür (4).

Personel yönetiminin fonksiyonu, bireyler arasındaki sürtüşme ve uyumsuzlukları en aza indirmek için kaynakların kullanımını organize etmektir.

Bir örgütte etken ve verimli çalışma o örgütün bireylerinden beklenebilecek en yüksek katkılarıyla gerçekleştirilebilir. Böyle bir katkı ise, iyi bir organizasyonla sağlanabilir. Örgütün gerçekleştirilmesi gereken çalışmalar ya da görevler öyle bir biçimde bölümlenmelidir ki, bu bölümlenmiş parçaların her biri bir birey tarafından tam bir etkinlikle gerçekleştirilebilsin.

İşin sınırlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır. Aynı şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklendiklerinin açık olmaması çalışanları çelişkiye düşürebilmektedir. Personel yönetiminin başarısı, çalışanların fonksiyonlarını yerine getirirken gereksinim duyduğu iş bilgisinin doğru ve ayrıntılı olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu nedenle işler hakkında en doğru, tarafsız ve ayrıntılı bilgilerin toplanabileceği tek yöntem olan iş analizleri kullanılmalıdır (5).

Bir personel yöneticisi, bir işletme içerisindeki beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak amacıyla tasarlanmış programların yürütümünde ve geliştirilmesinde işler hakkında elde edilen verilere göre hareket eder. Bunlar kısmen örgüt planlaması süreciyle geliştirilir, kısmen de söz konusu bilgiler iş analizinin bir ürünü durumundadır. Kısaca, örgüt planlamasına karşın, işler hakkında daha özel bilgi ve ayrıntıları sağlayan iş analizinin yapılmasına gerek vardır (6).

İş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir. Burada işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli ustalık bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Bir taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve hangi şartlar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. İş analizleri ile elde edilen bilgiler, iş tanımlarının yapılmasında, iş gereklerinin hazırlanmasında, iş değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılır (7).

İnsanoğlu varoluşundan itibaren, amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli arayışlar içinde olmuştur. Tarihsel süreç içinde bilim ve teknolojinin gelişmesiyle bu arayışlar sistematik bir hale dönüşmüştür. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte, disiplinler arası bir bilgi olan "iş analizi" kavramı doğmuştur (8).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak, üzerinde çalışılan konular ve karşılaşılan problemler gün geçtikçe karmaşık, çözümü zor ve uzmanlık ister hale gelmiş ve kompleksleşmiştir. Üretim sürecinin temel girdilerinden birisi de işgücüdür. İnsan kaynakları konusunun zorluğu ilgi alanının insan oluşudur. Başka deyimle, fiziksel psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç, homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir iş gücü (9).

Bu bilgilerden hareketle çalışmanın amacını, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü yönetici personelinin örgütteki iş analizi ve uygulamalarına ilişkin görüşleri oluşturmaktadır.

## MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile çözümlenmesine yer verilmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte yada halen varolan bir durumu, varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (10). Araştırma tarama modelindedir. İlk olarak araştırma problemine ilişkin mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranması ile sistematik bir şekilde verilmiş, böylece konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı yöneticileri oluşturmaktadır. Evren toplam 102 kişidir. Tüm evrene anket uygulanmış ancak geçersiz anketler çıkarıldığında değerlendirilen anket sayısı 84'e ulaşmıştır.

Araştırmada veri toplama aracının oluşturulması için öncelikle yerli ve yabancı literatür detaylı şekilde taranarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu bilgiler ile 42 maddelik bir ön uygulama anketi hazırlanmış ancak evren sayısı yeterli olmadığından [102] ön uygulama anketi yapılamamıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak 31 maddelik uygulama anketi şekline getirilmiştir.

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak üçlü likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma probleminin istatistiksel analizi için gerekli verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan değerlendirmecilere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde değerlendirilmecilerin iş analizine ilişkin görüşleri yer almıştır. Ankette yer alan değerlendirilmeci görüşlerini belirlemeye yönelik likert tipi dereceleme ölçeğindeki her bir ifade için katılmıyorum, kısmen ve katılıyorum seçenekleri sunulmuş, değerlendirilmecilerden kendileri için en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada, verilerin istatistiksel analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Ankette iş analizine ilişkin görüşler bağımlı değişkenlerini, değerlendirilmecilerin kişisel bilgileri ise araştırmacının bağımsız değişkenlerini oluşturmuştur.

Anket analizinde, frekans (f) ve yüzde (%) değerleri kullanılarak yorumlar yapılmıştır. Ayrıca, araştırmanın veri toplama aracında kullanılan her bir ifade için ortalama değerler ( $\bar{X}$ ) hesaplanmış ve bu ortalama değerlere dayalı yorumlara da yer verilmiştir. Değerlendirmecilerin iş analizine yönelik cevaplarında bağımsız değişkenlerle (cinsiyet, yaş, görev, hizmet süresi, bitirilen en son eğitim kurumu, kıdem) arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla üç veya daha fazla alt değişkenden oluşan bağımsız değişkenlerde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Verilerin istatistiksel analizinde ve yorumlarda,  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

## BULGULAR

Tablo 1: Yönetici Personelin Kişisel Özellikleri

| Değişkenler                    | Alt Kategoriler  | f  | %    | Toplam |
|--------------------------------|--|----|------|--------|
| Cinsiyet                       | Kadın  | 10 | 11.9 | 84     |
|                                | Erkek  | 74 | 88.1 |        |
| Yaş                            | 31-40  | 12 | 14.3 | 84     |
|                                | 41-50  | 49 | 58.3 |        |
|                                | 31-60  | 23 | 27.4 |        |
| Görev                          | Genel Müdür, Daire Başkanı veya Kurul Başkanı                  | 10 | 11.9 | 84     |
|                                | Şube Müdürü  | 36 | 42.9 |        |
|                                | Federasyon Genel Sekreteri                                     | 38 | 45.2 |        |
| Hizmet Süresi (Yıl)            | 2 ve daha az   | 25 | 29.8 | 84     |
|                                | 3-5 Yıl  | 13 | 15.5 |        |
|                                | 6-8 Yıl  | 10 | 11.9 |        |
|                                | 9 ve Üzeri   | 36 | 42.9 |        |
| Bitirilen En Son Eğitim Kurumu | Fakülte  | 54 | 64.3 | 84     |
|                                | Spor Akademisi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü veya Yüksek Okulu | 17 | 20.2 |        |
|                                | İki Yıllık Yüksek Okul   | 13 | 15.5 |        |
| Kıdem (Yıl)                    | 15 yıl   | 16 | 19.0 | 84     |
|                                | 16-20 Yıl  | 11 | 13.1 |        |
|                                | 21-25 Yıl  | 21 | 25.0 |        |
|                                | 26 ve Üzeri  | 36 | 42.9 |        |

Tablo 1'deki verilere göre, %88.1'inin erkek, %58.3'ünün 41-50 yaş, %42.9'unun Şube Müdürü, %45.2'sinin Federasyon Genel Sekreteri olduğu, %42.9'unun 9 yıl ve üzeri süredir şu anki görevinde bulunduğu, %64.3'ünün bir fakülte mezunu olduğu ve %42.9'unun ise 26 ve üzeri yıl kıdem süresinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Yönetici Personelin İş Analizine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

| ANKET MADDELERİ   | SEÇENEKLER   |      |                    |      |             |      |
|---|--------------|------|--------------------|------|-------------|------|
|   | Katılmıyorum |      | Kısmen Katılıyorum |      | Katılıyorum |      |
|   | f            | %    | f                  | %    | f           | %    |
| 9- Çalışanlara ait görev tanımları kurumumuzca hazırlanıp saklanıyor.   | 7            | 8.3  | 24                 | 28.6 | 53          | 63.1 |
| 10- Gerekliğinde görev tanımlarını gözden geçirme imkanımız var.  | 12           | 14.3 | 28                 | 33.3 | 12          | 14.3 |
| 11- Kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor  | 18           | 21.4 | 45                 | 53.6 | 21          | 25.0 |
| 12- Kurumunuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır.   | 29           | 34.5 | 47                 | 56.0 | 8           | 9.5  |
| 13- Kurumda çalışanı işe alma sırasında iş gören özellikleri hakkında değerlendirme yapılıyor.                                  | 35           | 41.7 | 36                 | 42.9 | 13          | 15.5 |
| 14- Kurumumuzda günlük görev ve amaçlarımız belirlidir.   | 1            | 1.2  | 23                 | 27.4 | 60          | 71.4 |
| 15- Kurumumuzda haftalık olarak yapmamız gereken görevlerimiz var.  | 1            | 1.2  | 25                 | 29.8 | 58          | 69.0 |
| 16- Kurumumuzda periyodik olarak uyguladığımız görevler var.  | 3            | 3.6  | 15                 | 17.9 | 66          | 78.6 |
| 17- İşim ile ilgili talimatları yazılı alıyorum.  | 23           | 27.4 | 35                 | 41.7 | 26          | 31.0 |
| 18- İş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bu amaçlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim. | 4            | 4.8  | 38                 | 45.2 | 42          | 50.0 |
| 19- Hizmet içi programlara katılıyorum.   | 9            | 10.7 | 34                 | 40.5 | 41          | 48.8 |
| 20- İşim denetlenip kontrol ediliyor.   | 3            | 3.6  | 12                 | 14.3 | 68          | 81.0 |
| 21- İşim ile ilgili rapor ve kayıt hazırlıyorum.  | 5            | 6.0  | 18                 | 21.4 | 61          | 72.6 |
| 22- Yaptığımız hatalar sonucunda üstlerimiz tarafından düzeltme yapılıyor.  | 8            | 9.5  | 44                 | 52.4 | 32          | 38.1 |
| 23- Kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor.  | 21           | 25.0 | 42                 | 50.0 | 21          | 25.0 |
| 24- Kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor.  | 23           | 27.4 | 39                 | 46.4 | 22          | 26.2 |
| 25- Kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor.   | 39           | 46.4 | 38                 | 45.2 | 7           | 8.3  |
| 26- Kurumda üstümüze danışmadan karar verebiliyoruz.  | 19           | 22.6 | 53                 | 63.1 | 12          | 14.3 |
| 27- Para, araç, gereç ve donanımla ilgili sorumluluklarım var.  | 11           | 13.1 | 23                 | 27.4 | 50          | 59.5 |
| 28- Kurumda yükselme imkanım var.   | 15           | 17.9 | 31                 | 36.9 | 38          | 45.2 |
| 29- Kurumda sadece bana bağlı benim denetimimde olan memurlar var.  | 2            | 2.4  | 7                  | 8.3  | 75          | 89.3 |
| 30- Astlarının çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılım yaparım  | 9            | 10.7 | 19                 | 22.6 | 56          | 66.7 |
| 31- Görevlendirme, düzeltme, disiplin ve şikayetlere cevap verme konusunda tam yetkiye sahibim.                                 | 11           | 13.1 | 49                 | 58.3 | 24          | 28.6 |

Tablo 2'deki verilere göre, katılımcıların "çalışanlara ait görev tanımları kurumumuzca hazırlanıp saklanıyor" maddesine ilişkin olarak, %63.1'inin katılıyorum, "gerekliğinde görev tanımlarını gözden geçirme imkanımız var" maddesine ilişkin olarak, %33.3'ünün kısmen katılıyorum, "kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor" maddesine ilişkin olarak, %53.6'sının kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Yine aynı tabloda, "kurumumuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır" maddesine ilişkin olarak, %56.0'sının kısmen katılıyorum, "kurumda çalışanı işe alma sırasında iş gören özellikleri hakkında değerlendirme yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %42.9'unun kısmen katılıyorum, %41.7'sinin katılmıyorum, "kurumda günlük görev ve amaçlarımız belirlidir" maddesine ilişkin olarak, %71.4'ünün katılıyorum, "kurumumuzda haftalık olarak yapmamız gereken görevler var" maddesine ilişkin olarak, %69.0'unun katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

"Kurumda periyodik olarak uyguladığımız görevler var" maddesine ilişkin olarak, %78.6'sının katılıyorum, "işim ile ilgili talimatları yazılı alıyorum" maddesine ilişkin olarak, %41.7'sinin kısmen katılıyorum, %31.0'inin katılıyorum, "iş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bu amaçlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim" maddesine ilişkin olarak, %50.0'sinin katılıyorum, %45.2'sinin kısmen katılıyorum, "hizmet içi faaliyetlere katılıyorum" maddesine ilişkin olarak, %48.8'inin katılıyorum, %40.5'inin kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

"İşim denetlenip kontrol ediliyor" maddesine ilişkin olarak, %81.0'inin katılıyorum, "işim ile ilgili rapor ve kayıt hazırlıyorum" maddesine ilişkin olarak, %72.6'sının katılıyorum, "yaptığımız hatalar sonucu üstlerimiz tarafından değerlendirme yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %52.4'ünün kısmen katılıyorum, %38.1'inin katılıyorum ve "kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %50.0'sinin kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

"Kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %46.4'ünün kısmen katılıyorum, "kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor" maddesine ilişkin olarak, %46.4'ünün katılmıyorum, %45.2'sinin kısmen katılıyorum, "kurumumuzda üstümüze danışmadan karar verebiliyoruz" maddesine

**ARAÇ, E., YENEL, F., “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma”**

ilişkin olarak, %63.1'inin kısmen katılıyorum, “para, araç, gereç ve donanımla ilgili sorumluluklarım var” maddesine ilişkin olarak, %59.5'inin katılıyorum, “kurumda yükselme imkanım var” maddesine ilişkin olarak, %45.2'sinin katılıyorum, %36.9'unun kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Kurumda sadece bana bağlı, benim denetimimde olan memurlar var” maddesine ilişkin olarak, %89.3'ünün katılıyorum, “astlarımla çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım” maddesine ilişkin olarak, %66.7'sinin katılıyorum, “görevlendirme, düzeltme, disiplin ve şikayetlere cevap verme konusunda tam yetkiye sahibim” maddesine ilişkin olarak, %58.3'ünün kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Yönetici Personelin Örgütteki İş Analizi Sürecine İlişkin Görüşlerinin “Görev” Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

| Maddeler   | Varyansın Kaynağı | KT      | sd | KO    | F     | p    | Fark Tukey |
|--|-------------------|---------|----|-------|-------|------|------------|
| 9- Çalışanlara ait görev tanımları kurumumuzca hazırlanıp saklanıyor.  | Gruplar Arası     | ,380    | 2  | ,190  | ,447  | ,641 |            |
|  | Gruplar İçi       | 34,429  | 81 | ,425  |       |      |            |
|  | Toplam            | 34,810  | 83 |       |       |      |            |
| 10- Gerektiğinde görev tanımlarını gözden geçirme imkanımız var.   | Gruplar Arası     | 1,591   | 2  | ,796  | 1,526 | ,224 |            |
|  | Gruplar İçi       | 42,218  | 81 | ,521  |       |      |            |
|  | Toplam            | 43,810  | 83 |       |       |      |            |
| 11- Kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor.  | Gruplar Arası     | 1,630   | 2  | ,815  | 1,772 | ,177 |            |
|  | Gruplar İçi       | 37,263  | 81 | ,460  |       |      |            |
|  | Toplam            | 38,893  | 83 |       |       |      |            |
| 12- Kurumumuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır.  | Gruplar Arası     | 1,395   | 2  | ,698  | 1,862 | ,162 |            |
|  | Gruplar İçi       | 30,355  | 81 | ,375  |       |      |            |
|  | Toplam            | 31,750  | 83 |       |       |      |            |
| 13- Kurumda çalışanı işe alma sırasında iş gören özellikleri hakkında görüşme yapılıyor.                                   | Gruplar Arası     | 1,064   | 2  | ,532  | 1,047 | ,356 |            |
|  | Gruplar İçi       | 41,174  | 81 | ,508  |       |      |            |
|  | Toplam            | 42,238  | 83 |       |       |      |            |
| 14- Kurumumuzda günlük görev ve amaçlarımız belirlidir.  | Gruplar Arası     | ,538    | 2  | ,269  | 1,146 | ,323 |            |
|  | Gruplar İçi       | 19,021  | 81 | ,235  |       |      |            |
|  | Toplam            | 19,560  | 83 |       |       |      |            |
| 15- Kurumumuzda haftalık olarak yapmamız gereken görevlerimiz var.   | Gruplar Arası     | 1,433   | 2  | ,717  | 3,074 | ,052 |            |
|  | Gruplar İçi       | 18,888  | 81 | ,233  |       |      |            |
|  | Toplam            | 20,321  | 83 |       |       |      |            |
| 16- Kurumumuzda periyodik olarak uyguladığımız görevler var.   | Gruplar Arası     | ,834    | 2  | ,417  | 1,615 | ,205 |            |
|  | Gruplar İçi       | 20,916  | 81 | ,258  |       |      |            |
|  | Toplam            | 21,750  | 83 |       |       |      |            |
| 17- İşim ile ilgili talimatları yazılı alıyorum.   | Gruplar Arası     | 5,932   | 2  | 2,966 | 5,593 | ,005 | 1-2<br>2-3 |
|  | Gruplar İçi       | 42,961  | 81 | ,530  |       |      |            |
|  | Toplam            | 48,893  | 83 |       |       |      |            |
| 18- İş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçlar vardır. Bunlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim. | Gruplar Arası     | 2,341   | 2  | 1,170 | 3,582 | ,032 | 1-2        |
|  | Gruplar İçi       | 26,469  | 81 | ,327  |       |      |            |
|  | Toplam            | 28,810  | 83 |       |       |      |            |
| 19- Hizmet içi programlara katılıyorum.  | Gruplar Arası     | ,924    | 2  | ,462  | 1,015 | ,367 |            |
|  | Gruplar İçi       | 36,885  | 81 | ,455  |       |      |            |
|  | Toplam            | 37,810  | 83 |       |       |      |            |
| 20- İşim denetlenip kontrol ediliyor.  | Gruplar Arası     | 4,444   | 2  | 2,222 | 1,807 | ,171 |            |
|  | Gruplar İçi       | 99,592  | 81 | 1,230 |       |      |            |
|  | Toplam            | 104,036 | 83 |       |       |      |            |
| 21- İşim ile ilgili rapor ve kayıt hazırlıyorum.   | Gruplar Arası     | 1,856   | 2  | ,928  | 2,804 | ,066 |            |
|  | Gruplar İçi       | 26,811  | 81 | ,331  |       |      |            |
|  | Toplam            | 28,667  | 83 |       |       |      |            |
| 22- Yaptığımız hatalar sonucu üstlerimiz tarafından düzeltme yapılıyor.  | Gruplar Arası     | ,825    | 2  | ,413  | 1,034 | ,360 |            |
|  | Gruplar İçi       | 32,318  | 81 | ,399  |       |      |            |
|  | Toplam            | 33,143  | 83 |       |       |      |            |

|   |               |        |    |       |        |      |            |
|---|---------------|--------|----|-------|--------|------|------------|
| 23-Kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor.   | Gruplar Arası | 7,265  | 2  | 3,633 | 8,471  | ,000 | 1-2<br>1-3 |
|   | Gruplar İçi   | 34,735 | 81 | ,429  |        |      |            |
|   | Toplam        | 42,000 | 83 |       |        |      |            |
| 24- Kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor.                      | Gruplar Arası | 8,192  | 2  | 4,096 | 9,017  | ,000 | 1-2<br>1-3 |
|   | Gruplar İçi   | 36,796 | 81 | ,454  |        |      |            |
|   | Toplam        | 44,988 | 83 |       |        |      |            |
| 25- Kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor.                                 | Gruplar Arası | 5,742  | 2  | 2,871 | 8,285  | ,001 | 1-2<br>1-3 |
|   | Gruplar İçi   | 28,068 | 81 | ,347  |        |      |            |
|   | Toplam        | 33,810 | 83 |       |        |      |            |
| 26- Kurumda üstümüze danışmadan karar verebiliyoruz.  | Gruplar Arası | ,165   | 2  | 0,040 | ,220   | ,803 |            |
|   | Gruplar İçi   | 30,252 | 81 | ,373  |        |      |            |
|   | Toplam        | 30,417 | 83 |       |        |      |            |
| 27-Para, araç,gereç ve donanımla ilgili sorumluluklarım var.                                    | Gruplar Arası | 12,468 | 2  | 6,234 | 16,597 | ,000 | 1-2<br>2-3 |
|   | Gruplar İçi   | 30,425 | 81 | ,376  |        |      |            |
|   | Toplam        | 42,893 | 83 |       |        |      |            |
| 28- Kurumda yükselme imkanım var.   | Gruplar Arası | ,584   | 2  | ,292  | ,513   | ,601 |            |
|   | Gruplar İçi   | 46,118 | 81 | ,569  |        |      |            |
|   | Toplam        | 46,702 | 83 |       |        |      |            |
| 29- Kurumda sadece bana bağlı benim denetimimde olan memurlar var.                              | Gruplar Arası | 0,08   | 2  | 0,040 | ,242   | ,786 |            |
|   | Gruplar İçi   | 13,479 | 81 | ,166  |        |      |            |
|   | Toplam        | 13,560 | 83 |       |        |      |            |
| 30- Astlarımın çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım.      | Gruplar Arası | 5,085  | 2  | 2,542 | 6,125  | ,003 | 1-2<br>1-3 |
|   | Gruplar İçi   | 33,618 | 81 | ,415  |        |      |            |
|   | Toplam        | 38,702 | 83 |       |        |      |            |
| 31- Görevlendirme, düzeltme, disiplin ve şikayetlere cevap verme konusunda tam yetkiye sahibim. | Gruplar Arası | ,704   | 2  | ,352  | ,883   | ,418 |            |
|   | Gruplar İçi   | 32,285 | 81 | ,399  |        |      |            |
|   | Toplam        | 32,988 | 83 |       |        |      |            |

Tablo 3'deki analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yönetici personelin "işimle ilgili talimatları yazılı alıyorum" maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)} = 5,593$ ;  $p < 0,05$ ]. Anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,50$ ) ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 1,75$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine, yine Şube Müdürlerinin görüşlerinin ortalaması ile ( $\bar{X} = 1,75$ ), Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,18$ ) arasında Federasyon Genel Sekreterlerinin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yönetici personelin "iş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bunlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim" maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)} = 3,582$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,90$ ) ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,36$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine bir anlamlılık bulunmuştur.

Araştırmaya katılan GSGM'deki yönetici personelinin "Kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor" ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)} = 8,471$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,80$ ) ile Şube Müdürü ( $\bar{X} = 1,89$ ) ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 1,89$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırmaya katılan GSGM'deki yönetici personelinin "Kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor" ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)} = 9,017$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 2,80$ ) ile Şube Müdürü ( $\bar{X} = 1,78$ ) ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 1,97$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**ARAÇ, E., YENEL, F., “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma”**

Araştırmaya katılan yönetici personelin “Kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor” ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)}= 8,285$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=2.30$ ) ile Şube Müdürü ( $\bar{X}=1.44$ ) ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=1.61$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin “Para, araç, gereç ve donanımla ilgili sorumluluklarım var” maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)}= 16,597$ ;  $p < 0,05$ ]. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=2.60$ ) ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=2.03$ ) arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine, yine Şube Müdürlerinin görüşlerinin ortalaması ile ( $\bar{X}=2.03$ ), Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=2.84$ ) arasında Federasyon Genel Sekreterlerinin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur

Araştırmaya katılan yönetici personelin “Astarımın çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım” ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2-81)}= 6,125$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı-Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=1.90$ ) ile şube müdürü ( $\bar{X}=2.69$ ) ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X}=2.61$ ) arasında Şube Müdürü ve Genel Sekreter personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 3'deki varyans analizi sonuçlarına göre Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ndeki yönetici personelin örgütteki iş analizi sürecine ilişkin diğer görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

**Tablo 4: “Görev” Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler**

| ANKET MADDELERİ   | Genel Md Yrd, Daire Bşk. ve Kurul Bşk. (N=10) |      | Şube Müdürü (N= 36) |      | Federasyon Genel Sek. (N=38) |      |
|---|---|------|---------------------|------|------------------------------|------|
|   | $\bar{X}$                                     | s    | $\bar{X}$           | s    | $\bar{X}$                    | s    |
| 9- Çalışanlara ait görev tanımları kurumumuzca hazırlanıp saklanıyor.   | 2,60  | 0,52 | 2,61                | 0,64 | 2,47                         | 0,69 |
| 10- Gerekliğinde görev tanımlarını gözden geçirme imkanımız var.  | 2,70  | 0,48 | 2,42                | 0,73 | 2,26                         | 0,76 |
| 11- Kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor  | 2,40  | 0,70 | 1,94                | 0,63 | 2,03                         | 0,72 |
| 12- Kurumunuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır.   | 2,10  | 0,57 | 1,69                | 0,62 | 1,71                         | 0,61 |
| 13- Kurumda çalışanı işe alma sırasında iş gören özellikleri hakkında değerlendirme yapılıyor.                                  | 2,00  | 0,82 | 1,64                | 0,68 | 1,76                         | 0,71 |
| 14- Kurumumuzda günlük görev ve amaçlarımız belirlidir.   | 2,90  | 0,32 | 2,64                | 0,54 | 2,71                         | 0,46 |
| 15- Kurumumuzda haftalık olarak yapmamız gereken görevlerimiz var   | 2,80  | 0,42 | 2,53                | 0,56 | 2,79                         | 0,41 |
| 16-Kurumumuzda periyodik olarak uyguladığımız görevler var  | 2,90  | 0,32 | 2,64                | 0,64 | 2,82                         | 0,39 |
| 17- İşim ile ilgili talimatları yazılı alıyorum.  | 2,50  | 0,53 | 1,75                | 0,73 | 2,18                         | 0,77 |
| 18- İş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bu amaçlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim. | 2,90  | 0,32 | 2,36                | 0,64 | 2,42                         | 0,55 |
| 19-Hizmet içi programlara katılıyorum   | 2,60  | 0,52 | 2,28                | 0,78 | 2,42                         | 0,60 |
| 20- İşim denetlenip kontrol ediliyor.   | 3,50  | 3,06 | 2,75                | 0,50 | 2,87                         | 0,41 |
| 21- İşim ile ilgili rapor ve kayıt hazırlıyorum.  | 2,70  | 0,48 | 2,50                | 0,74 | 2,82                         | 0,39 |
| 22- Yaptığımız hatalar sonucunda üstlerimiz tarafından düzeltme yapılıyor.  | 2,20  | 0,79 | 2,19                | 0,67 | 2,39                         | 0,53 |
| 23- Kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor.  | 2,80  | 0,42 | 1,89                | 0,67 | 1,89                         | 0,69 |
| 24- Kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor.  | 2,80  | 0,42 | 1,78                | 0,76 | 1,97                         | 0,64 |

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, sporun her türlü sevk ve idaresinden sorumlu örgüt olan Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde yönetici olarak görev yönetici yapan personelin kişisel nitelikleri ile iş analizi uygulamaları ve değerlendirmelerine ilişkin görüşleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici personelin, %88.1'inin erkek, %58.3'ünün 41-50 yaş, %42.9'unun Şube Müdürü, %45.2'sinin Federasyon Genel Sekreteri olduğu, %42.9'unun 9 yıl ve üzeri süredir şu anki görevinde bulunduğu, %64.3'ünün bir fakülte mezunu olduğu ve %42.9'unun ise 26 ve üzeri yıl kıdem süresinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

Yenel 1998'de yapmış olduğu araştırmada (11), yönetici personelin %48.9'unun 41-50 yaş grubunda, %54.3'ünün fakülte mezunu, %36.0'sinin 21-25 yıllık meslekteki kıdemi olduğu tespit edilmiştir. Dolaşır, Sunay ve İmamoğlu'nun 2000'de yapmış olduğu "Türk Spor Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı" konulu çalışmada (12), yönetici personelin %52.9'unun Federasyon Genel Sekreteri, %64.2'sinin 41-50 yaş grubunda, %80.0'inin ise üniversite mezunu oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular çalışmamızla paralellik arz etmektedir.

"Gerektiğinde görev tanımlarını gözden geçirme imkanım var" maddesinde araştırmaya katılan yönetici personelin %33.3'ünün "kısmen katılıyorum", %14.3'ünün "katılmıyorum", %14.3'ünün ise "katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Bu bilgilerden hareketle yönetici personelin konuya ilişkin net bir görüşe sahip olmadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin, "kurumumuzda iş tanımları ve iş analizleri personel seçiminde etkili oluyor" ifadesine verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, %53.6'sının "kısmen katılıyorum" seçeneğini, %25.0'inin "katılıyorum" seçeneğini, %21.4'nün ise "katılmıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür (Tablo 2). Bir tanıma göre iş analizi hiç bir şekilde işi yapacak insanı dikkate almayarak, her yönüyle işin, bir iş görenden ne beklediğinin ayrıntılı olarak incelenmesidir (13). Yönetici personelin yukarıdaki ifadeye sadece %25.0 oranında katılmaları işe alımlarda insan kaynakları tekniklerinden kopukluğu hatta ilişkisizliği olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan personelin, "kurumumuza uygun eleman seçimi yapılmaktadır." ifadesine %56.0'sının "kısmen katılıyorum", %34.5'inin "katılmıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak personelin işe alınması sürecinde en önemli husus kuşkusuz işin gerekleri ile iş gören nitelikleri arasındaki uygunluğun sağlanmasıdır (14). Dolayısıyla örgütlerin başarısı işe uygun personelin seçilmesi ve sağlanmasıyla olacağı söylenebilir.

"Kurumda çalışanı işe alma sırasında iş gören özellikleri hakkında değerlendirme yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %42.9'unun "kısmen katılıyorum", %41.7'sinin "katılmıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. İşletmeler işe yeni başlayan elemanlarına iş tanımları vermeyi ihmal etmemelidirler. Çünkü kişi kendinden neler beklediğini ve geliştirilmesi gereken özellik ve bilgilerini de böylece daha kolay anlayacaktır (14). Bu bilgilerle işin özellikleriyle işe alınacak elemanın özelliklerinin uyuşmasının başarı oranındaki etkisi büyük olacaktır diyebiliriz.

"Kurumda günlük görev ve amaçlarımız belirlidir" maddesine ilişkin olarak, %71.4'ünün "katılıyorum" şeklinde olduğu görülmüştür. Değerlendirmecilerin bu maddeye büyük bir oranda katılmalarının önemli bir bulgu olduğu söylenebilir.

"İşim ile ilgili talimatları yazılı alıyorum" maddesine ilişkin olarak, %41.7'sinin "kısmen katılıyorum", %31.0'inin "katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Örgütlerde amaçlara ne derecede ulaşıp ulaşılmadığı ancak denetleme sayesinde ortaya çıkar. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre kurumda büyük bir oranda denetleme yapıldığı söylenebilir.

"İşim denetlenip kontrol ediliyor" maddesine ilişkin olarak, %81.0'inin "katılıyorum", "Kurumumuzda başarı ölçümü yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %50.0'sinin "kısmen katılıyorum", %25.0'inin "katılıyorum" ve %25.0'inin "katılmıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak, başarı ölçümü işletmedeki mevcut personelin yeteneklerinin işin gereklerine ne ölçüde uyup uymadığının araştırılması ve gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin çalışmalardır (14). Bu noktadan hareketle performans değerlendirme önemli ölçüde daha önce belirlenmiş performans standartlarına bağlıdır. Performans standartları ise iş tanımlarına göre hazırlanmalıdır. İş tanımları yeterli düzeyde olmayan bir kurumda başarı ölçümünün yapılabilmesinin oldukça güç olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin, "kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor" maddesine ilişkin olarak, %46.4'ünün "kısmen katılıyorum", %27.4'ünün "katılmıyorum", %26.2'sinin "katılıyorum" cevabını verdikleri görülmüştür (Tablo 2). İşletme içi ve işletme dışı değişen koşullar karşısında örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, bazen işlerin yeniden ele alınarak tasarlanması gerekebilmektedir. İş tasarımı, örgütün ve teknolojinin gerektirdiği koşullara göre işin yeniden düzenlenmesi gibi amaçlarla yapılırken, ayrıca işi yapan kişinin işten tatmin olmasını sağlamak, işi en az zaman, emek ve maliyet gerektirecek şekilde basitleştirilerek yeniden düzenlemek gibi amaçlarla yapıldığı da görülmektedir. Bu şekilde yapılmakta olan işler analiz edilerek verimlilik, kişi-iş uyumu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda iş tasarımları yapılmaktadır (15). Başarıyı etkileyen faktörler görüşülürken iş tasarımının yapılması gerekmektedir. İş tasarımı sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmanın daha kolay olabileceği düşünülebilir.



## ARAÇ, E., YENEL, F., “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma”

Katılımcıların, “kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor” maddesine ilişkin olarak, %46.4’ünün “katılmıyorum”, %45.2 “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak personelin iş deki veriminin ve işe olan ilgisinin artırılmasında ödüllendirmenin önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Fakat bu bulgulardan hareketle örgütte etkili bir ödüllendirme politikasının olmadığı söylenebilir.

“Kurumumuzda üstümüze danışmadan karar verebiliyoruz” maddesine ilişkin olarak, %63.1’inin “kısmen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak örgütte istikrar; yetki, kuvvet, sorumluluk, ve hesap verme arasındaki bir dengeyi gerekli kılar. Bir yönetici yeterli derecede yetkili olmadığı hususların dışında, kendini ilgilendiren her hususta karar vermelidir (13). Bu bilgilerden hareketle çalışanlara daha çok yetki vermenin sorumluluğu dolayısıyla da verimi arttıracığı düşünülebilir.

“Astarımın çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım” maddesine ilişkin olarak, %66.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumlulukların iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir, hem de iş tatminini arttıracığı söylenebilir.

Yönetici personelin, “iş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bu amaçlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim” maddesine ilişkin olarak, %50.0’sinin “katılıyorum”, %45.2’sinin “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Tablo 2).

Yönetici personelin, “işimle ilgili talimatları yazılı alıyorum” maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 5,593$ ;  $p < 0,05$ ]. Anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine; yine şube müdürlerinin görüşlerinin ortalaması ile, Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Federasyon Genel Sekreterlerinin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo3).

Yönetici personelin, “iş analizinin işletmeler ve kurumlarca yapılmasının belirli amaçları vardır. Bunlar hakkında yeterince bilgi sahibiyim” maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 3,582$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine bir anlamlılık bulunmuştur (Tablo 3).

Yönetici personelin “Kurumumuzda başarı ölçümü yapıyor” ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 8,471$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo3).

Yönetici personelin, “kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor” ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 9,017$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile şube müdürü) ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo3).

Yönetici personelin “Kurumumuzda çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendiriliyor” ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 8,285$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Tablo3).

Yönetici personelinin “Para, araç, gereç ve donanımla ilgili sorumluluklarım var” maddesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 16,597$ ;  $p < 0,05$ ]. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü olan personelin görüşlerinin ortalaması arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin lehine; yine Şube Müdürlerinin görüşlerinin ortalaması ile, Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Federasyon Genel Sekreterlerinin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo3).

Yönetici personelin “Astarımın çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım” ifadesine ilişkin görüşleri “görev” lerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,81)} = 6,125$ ;  $p < 0,05$ ]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı personelin görüşlerinin ortalaması ile Şube Müdürü ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında Şube Müdürü ve Genel Sekreter personelin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo3).

Sonuç olarak; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı yöneticilerinin iş analizi ve uygulama konusundaki görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamasına gerekli önemi yeterince vermedikleri tespit edilmiştir.

#### KAYNAKLAR

1. Genç, T., "Kamu Yönetimi", Seçkin Kitabevi, Ankara, 1998.
2. Baransel, A., "Çağdaş Yönetim Düşüncesi ve Evrimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1993.
3. Celalettin, S., "İşletmelerde Personel İnsan Kaynakları Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Cilt: 4, 1996, 21-36.
4. Aykaç, B., "İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması", Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
5. Akal, Z., Estaş, S., Gemalmaz, O., "Uygulamalı İş Analizi Kitabı", Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 1986.
6. Bingöl, D., "Personel Yönetimi", Beta Basın Yayım, İstanbul, 1996.
7. Kozak, M., A., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Örnek Olaylar" Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.
8. Akal, Z., "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara, 1996.
9. Kaynak, T., "İnsan Kaynakları Planlaması" 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996.
10. Karasar, N., "Bilimsel Araştırma Yöntemi ", 10. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
11. Yenel, F., " Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 1998.
12. Dolaşır, S., Sunay, H., İmamoğlu, F., "Türk Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı", Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 7: (1), 2000, 56-66.
13. Hicks, H., G., "Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar", Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.
14. Özışık, G., "Personel Araştırmaları Ve İş Gören Seçme Süreci" Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.
15. Kozak, M., "Konaklama İşletmelerinde İş Analizi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.