

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetsel Sorunlarının Belirlenmesi

Determining the Executive Problems of the Sports Experts Working in the General Management of Youth and Sports

Zuhal KILINÇ,^a
Müberra ÇELEBİ^a

^aAbant İzzet Baysal Üniversitesi,
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu,
Spor Yöneticiliği Bölümü, Bolu

Geliş Tarihi/Received: 27.08.2009
Kabul Tarihi/Accepted: 27.10.2009

Bu araştırma, Zuhal Kılınç'ın Müberra Çelebi danışmanlığında; Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2005'de tamamlanan yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezidir.

Bu araştırmanın bir bölümü 3-5 Kasım 2006 "9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi" Muğla/Türkiye'de sözel bildiri olarak sunulmuştur.

Yazışma Adresi/Correspondence:
Dr. Müberra ÇELEBİ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu,
Spor Yöneticiliği Bölümü, Bolu
TÜRKİYE/TURKEY
muberracelebi@yahoo.com

ÖZET Amaç: Bu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M)'nde çalışan spor uzmanlarının görüşleriyle yönetsel sorunlarının belirlenmesidir. **Gereç ve Yöntemler:** Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yolu ile elde edilmiştir. Veriler betimsel ve içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. G.S.G.M örgütündeki spor uzmanları ile yapılan görüşmelerde, elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, spor uzmanları tarafından dile getirilen sorunlar kodlandıktan sonra, belli temalar altında toplanmıştır. **Bulgular:** Spor uzmanlarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar dokuz ana tema altında toplanmış ve bu ana temalar alt boyutları ile belirlenmiştir:1) Örgütsel yapıya ilişkin sorunlar 2) Görev ve sorumluluklara ilişkin sorunlar 3) Yöneticinin yeterliliğine ilişkin sorunlar 4) İletişim ve koordinasyona ilişkin sorunlar 5) Yetki-sorumluluğa ilişkin sorunlar 6) Karar sürecine ilişkin sorunlar 7) Motivasyona ilişkin sorunlar 8) Ücrete ilişkin sorunlar 9) Örgütsel olanaklara ilişkin sorunlar. **Sonuç:** Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M), Merkez ve Taşra örgütü olmak üzere tüm il ve ilçelerimizi kapsayan büyük bir örgüt yapısına sahiptir. Bu örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan, iş görenler mevcuttur. 476 Kişi olarak göreve başlayan spor uzmanlarının, çeşitli nedenlerle sayısı gün geçtikçe azalmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda, spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının ortaya konulmuş olması, bu sorunların çözümüne dair atılacak olumlu bir adım olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Spor uzmanları; spor yöneticisi; yönetsel sorunlar

ABSTRACT Objective: To determine the executive problems of the sports experts who work in Youth and Sports General Management (GSGM) by their point of view. **Material and Methods:** Qualitative research methodology is chosen for this research. Data are obtained by semi-structured interview method. In the research typical situation sampling methods are used. Data are studied by descriptive and content analysis methods. After analyzing the data which are obtained by participants, the problems revealed, coded and grouped in definite topics. **Results:** The problems are faced grouped under nine topics and defined by their sub-dimensions. 1) Problems related to organizational structure 2) Problems related with tasks and responsibilities 3) Problems with qualification of managers 4) Problems about communication and coordination 5) Problems about authorities and responsibilities 6) Problems in decision making process 7) Problems about motivation 8) Problems related with salaries 9) Problems about organizational means. **Conclusion:** G.S.G.M has a huge organizational structure consisting of center and provincial organizations. There exist employees and officers in various ranks of this organization. The number of the sports experts which have a starting volume of 476 experts is decreasing day by day for kinds of reasons. There may be many reasons for the decrease of this quantity. At the end of this research, revealing the executive problems of the sports experts may be accepted as a positive step for solution of this problems.

Key Words: Sport expert; sport manager; executive problems

BESBD 2009;4(3):117-23

Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir: Taymaz'a (2003) göre, örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,

insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgüt alışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.¹ Bir başka tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Şu halde yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.²

Spor yönetimi ise yönetim biliminin özel bir alanıdır. Spor yönetimi, spor örgütünün amaçlarını kullanarak spor örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilme bilim ve sanattır, diyebiliriz.³ Spor yönetimi, spor aracılığı ve ferdi, toplumsal, sosyal, kültürel ve milletlerarası seviyede barışın ve kaynaşmanın sağlanması hedeflerini amaçlar. Spor yöneticisinin görevleri, insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, spor için yeterli fiziksel yapıyı hazırlama, akılcı bir spor programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet olarak nitelendirilebilir. Spor yönetimi: Teşkilatın, belli görev ve hizmetleri (Yöneticilerince) amacına uygun olarak ve daha önce "Belirlenen Gruplar Halinde" yürütme ve alt birimlerce görev, yetki ve sorumluluklarının (Politikası ve mevzuatına uygun) iç yönetmelik ve talimatlarla düzenleyen, birbiriyle bağlantılı olarak kurallardaki hizmetlerin gerçekleştirilmesidir.

Spor Uzmanları; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2001 yılında Sportif Eğitim Uzmanlarını almak için yaptığı sınavda başarılı olanların 139'unu merkeze, 237'sini taşra teşkilatına olmak üzere toplam 476 spor uzmanını Maliye Bakanlığının vizesiyle sözleşmelerini yapmıştır. Sportif Eğitim Uzmanı doğrudan Spor Eğitim Dairesi Başkanına karşı sorumlu olup, başkan tarafından verilen görevleri yaparlar. Spor eğitim uzmanı için, üniversitelerin beden eğitimi veya spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarından mezun olmak,

yurt içinde veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim programlarını tamamlamış olmak tercih sebebidir. Toplumların geliştirilmesiyle birlikte, meslekte uzmanlaşma ve çeşitlenmenin yaşanması kaçınılmazdır. Bu çerçevede işin kalitesi ve verimli çalışma problemleri gündeme gelmektedir. Kaliteli spor hizmeti yapabilmek için spor uzmanı gerekmektedir. Bu hizmetlerin doğru, etkili ve uzman tarafından yerine getirilmesi esastır.

Türkiye'de, Anayasanın 58. ve 59. maddeleriyle "spor" devletin görevi haline gelmiştir. Bu görevi yürütmekle görevlendirilen ve 3289 sayılı kanunla görev ve sorumlulukları belirlenen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve bu teşkilatın taşra uzantısı olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerin; her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak, okul spor faaliyetlerinde koordinasyon sağlamak, bölgesindeki spor tesislerinin yapımı, bakımı, onarımı ve işletmesi, gençlerin serbest zamanlarını spor alanlarında geçirmesini sağlamak gibi bir takım amaçları bulunmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün bu amaçları gerçekleştirmesi için 2001 yılında sözleşmeli spor uzmanları göreve alınmıştır. Ülke sporunu yöneten Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde merkez ve taşra teşkilatlarında spor eğitimi olarak görev yapan kişi sayısı çok azdır. Bu ihtiyacın karşılanması için beden eğitimi ve spor yüksekokulu veya fakültelerinde, spor yöneticisi ihtiyacını karşılayacak sayıda eleman yetiştirilmesi gerekiyor ise de bu gibi kişilerin devlet kademelerinde görev almaları için spor teşkilatı yasasında yasal düzenlemelerinde acilen yapılmalı ve spor teşkilatına ait belli amaç ve görevler ile buna bağlı hizmetler, "taşra teşkilatından gelen talepler (çeşitli gerekçelerle) Merkez Teşkilatınca yeterince dikkate alınarak, İllere (yatırım ve organizasyonlar) farklı şekilde, sunulmalıdır."⁴

Ülkemizde spor uzmanlarının, kısa meslek geçmişlerine rağmen sayıları gün geçtikçe azalmaktadır. Spor uzmanlarının sayılarının azalma eğilimi; buna ne tür yönetsel sorunların neden olduğu sorusunu akla getirmektedir. Spor uzmanlarının görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri isteniyorsa, yaşadıkları sorunların belirlenmesi ve buna yönelik çözümlerin üretilmesi de büyük bir gerek-

liliktir. Sonuç olarak, Bu araştırma da; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenerek, örgütün kalitesini, verimliliğini ve etkililiğini sağlayacak durum tespitleri ve önerilerin ortaya çıkarılması, ülkemizde zor yetişen “spor uzmanı” kişilerin ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gibi önemli bir örgütün işlevselliği açısından önemlidir.

Bu çalışmada “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenip ortaya konulması, bu sorunların çözümüne dair atılacak olumlu bir yaklaşım ve sporun gelişmesine katkıda büyük bir adım olarak kabul edilebilir. Ayrıca bu çalışmanın, spor uzmanlarının daha verimli çalışmasına, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve sporun yaygınlaştırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

GEREÇ VE YÖNTEMLER

Araştırmanın modeli: Bu çalışmada, nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Çalışmada veri toplamaya ilgili olarak, “görüşme” yöntemi seçilmiştir. Spor uzmanı olan katılımcıların, yönetsel sorunları ile ilgili görüşleri, düşünceleri, önerileri bir araya getirilerek analiz edilmiş, karşılaştırmaları yapılarak aralarındaki örüntüler ve farklılıklar ortaya konulmuştur.

Katılımcılar: Bu çalışmanın evrenini 2005 yılında G.S.G.M'nde çalışan spor uzmanları oluşturmaktadır. G.S.G.M bağlı çalışan 9'u merkezde, 227'si taşra teşkilatında olmak üzere, toplam 236 spor uzmanının arasından 8 erkek, 4 kadın toplam 12 spor uzmanı bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada görüşme için, G.S.G.M ve bağlı il müdürlüklerinde çalışan “spor uzmanları”, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Veri Toplama Yöntemi: Çalışmada, veri toplamaya ilgili olarak “yarı yapılandırılmış görüşme” yöntemi seçilerek “görüşme formu tekniği ve sohbet tarzı görüşme” tekniği kullanılmıştır. Elde edilecek bilgiler ışığında çalışmanın amacına uygun

görüşme formu hazırlanmıştır. Bu yöntemde “standart açık uçlu” görüşme türü kullanılmıştır. Yönetimsel sorunlara etki eden faktörler araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Bu etmenlerden 6 temel başlık ve toplam 28 soru hazırlanmıştır. Bu sorular yönetimsel sorunlara etki eden konuları içeren araştırmaların anket soruları incelenerek desteklenmiştir.

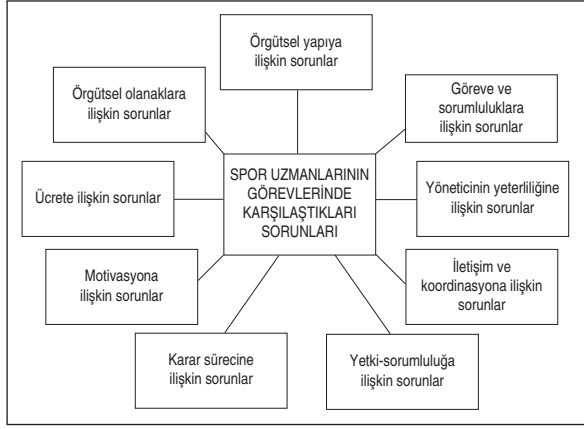
Görüşme: Görüşme sürecinde nitel araştırmanın yapısı çerçevesinde gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda, kısıtlama yapılmamıştır. Araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı ve derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi: Çalışmada “betimsel analiz” yöntemi ile “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada görüşme sonucu elde edilen veriler araştırmacı tarafından daha önce belirlenen temalara göre özetlenmiş ve içerik analizi ile kodlanmış genel temalar ortaya çıkarılarak kodlar ve temalar organize edilmiştir. Verilerin içerik analizinde araştırmacı “genel bir çerçeve içinde kodlama” biçimini kullanırken, verilerin analizinden önce genel bir kavramsal yapı oluşturarak, genel kategoriler yada temalar önceden belirlenmiş ve bu temalar altında yer alabilecek olan daha ayrıntılı kodlar listeye dahil edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik: Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca elde edilen bulguların anlamlı bir bütün olması sağlanmıştır. Araştırmacı, çalışmanın yöntemlerini ve aşamalı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Verilerin kodlanmasında birden fazla araştırmacı kodlama yapmış ve bu kodlamalar karşılaştırılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

G.S.G.M örgütündeki spor uzmanları ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, spor uzmanları tarafından dile getirilen sorunlar kodlandıktan sonra, belli temalar altında toplanmıştır. Spor uzmanları görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar, aşağıdaki Şekil 1'de görüldüğü gibi 9 ana tema altında toplanmıştır: 1) Örgütsel yapıya ilişkin sorunlar, 2) Görev ve



ŞEKİL 1: Spor uzmanlarının görevlerinde karşılaştıkları sorunlar.

sorumluluklara ilişkin sorunlar, 3) Yöneticinin yeterliliğine ilişkin sorunlar, 4) İletişim ve koordinasyona ilişkin sorunlar, 5) Yetki-sorumluluğa ilişkin sorunlar, 6) Karar sürecine ilişkin sorunlar, 7) Motivasyona ilişkin sorunlar, 8) Ücrete ilişkin sorunlar, 9) Örgütsel olanaklara ilişkin sorunlardır. Verilerin sunumunda bu temalar altında diğer sorunlar alt boyutlar halinde verilmiştir.

1. Örgütsel Yapıya İlişkin Sorunlar: G.S.G.M örgütünde görev yapan spor uzmanlarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak, örgütsel yapı temasında çeşitli sorunlar dile getirilmiştir. Bu temaya ilişkin olarak dile getirilen sorunlar aşağıdaki Şekil 2'de verilmiştir.

Spor uzmanları örgütteki hiyerarşik yapıdan dolayı, resmi prosedürlerin iş akışını engellediğini, iş tanımını dışında; amirler tarafından belirlenen görevlerin zorunlu kılındığını ve önerilerinin alınmadığından bahsetmişlerdir. G.S.G.M örgütünde merkezîyetçiliğin benimsendiğini, geleneksel ola-



ŞEKİL 2: Örgütsel yapıya ilişkin sorunlar.

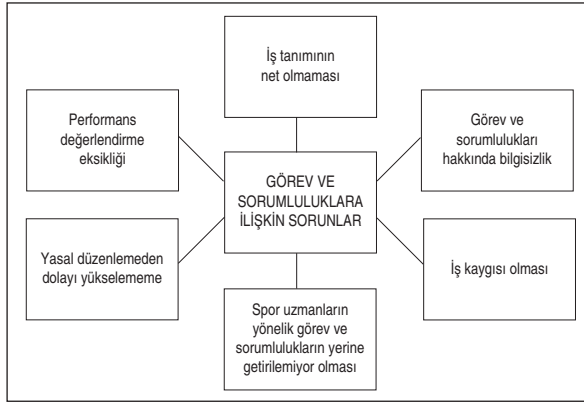
rak nitelendirilebilecek bir yönetim biçiminin ege men olduğunu vurgulanmıştır.⁵

G.S.G.M'ne bağlı çalışan spor uzmanları, mevzuata bağlı kalmalarından dolayı örgütte sorunlar yaşandığını gözlemlemişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre; faaliyetlerin sonunda değerlendirme yapılmadığı görülmektedir. Değerlendirme, örgütün ve programların etkililiğini ne ölçüde gerçekleştirdiğini saptamaya yaramaktadır. G.S.G.M örgütünde değerlendirme süreci, faaliyetlerin güçlü yönleri saptanabilmesi, yetersizlikleri belirlenebilmesi ve bu yetersizliklerin nedenlerinin bulunup, azaltılma yada giderilme yollarının aranması açısından önemli bir süreçtir. Alkurt Ozbey (2001) yaptığı çalışmada, G.S.G.M. örgütünde bilimselliğin gerekliliğini, "Spor alanında, çağdaş ve bilimsel olabilmenin yolu, eğitim ve teknolojinin kullanımı ile mümkündür. Sporun daha bilinçli yapılması ve yararlarının her kesimdeki katılımcılara sunulması için bu görevin tam olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir" şeklinde vurgulamıştır.⁶

2. Görev ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar:

Görev ve sorumluluklar temasına ilişkin olarak dile getirilen sorunlar aşağıdaki Şekil 3'de verilmiştir.

Görüşmelerde spor uzmanlarının çoğunluğu, görevlerinin iş tanımı hakkında, sadece proje üretmeyi ve sportif faaliyetlerde bulunmayı örnek olarak söylemişlerdir. Ayrıca, örgütteki diğer personelin de spor uzmanlarının görev ve sorumluluklarını bilmedikleri ortaya çıkmıştır. G.S.G.M, spor uzmanının iş tanımını açık ve net yapması ve spor uzmanlarıyla görev ve sorumlulukları hakkında eğitim seminerleri düzenlemesi örgüt verimliliği açısından önemli bir adım olacaktır. Ayrıca; örgütteki diğer çalışanlara da spor uzmanlarının görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılması örgüt için önem taşımaktadır. Spor uzmanlarının sözleşmelerinin her an feshedilebilme olasılığı yani özlük haklarından kaynaklanan iş güvencelerinin olmaması, onları ikinci bir iş arayışına soktuğu görülmüştür. Bu durumdan spor uzmanlarının iş kaygısı çektiği ve geleceğe iş açısından umutsuz baktıkları belirlenmiştir. Eren



ŞEKİL 3: Görev ve sorumluluklara ilişkin sorunlar.

(2001) bu konuda; iş yerinden, atılma korkusuyla tedirgin olan örgüt üyesinden, verim beklemenin hayal olacağını belirtmiştir.⁷

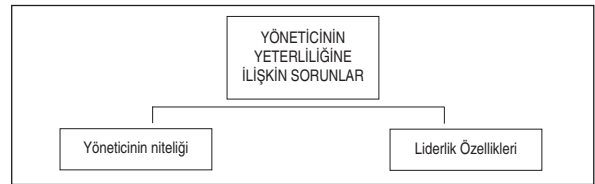
3. Yönetici Yeterliliğine İlişkin Sorunlar: Yönetici yeterliliği temasına ilişkin olarak dile getirilen sorunlar aşağıdaki Şekil 4’de verilmiştir.

Spor uzmanlarının, yöneticilerinin kişilik özelliklerine ve psikolojik durumlarına göre hareket etmek zorunda olduklarından dolayı sorunlar yaşamakta oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin görevlerini başarıyla yapabilmeleri, yönetim alanındaki bilgi ve becerilerinin yeterliliği oranında olacaktır.

G.S.G.M.’nde çalışan spor uzmanlarının çoğu görüşmelerde yöneticilerinin liderlik özelliklerinin taşımadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Örgütsel değişim, yöneticilerin liderliği ile doğrudan ilişkilidir. G.S.G.M örgütünün de böyle yöneticilere örgüt verimliliği için ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu liderler, gelecek için vizyon oluştururken, personelinin destekleyerek yön gösterebilmekte, karar sürecinde önerilen fikirlere açık olmakta ve iyi bir iletişim güçleri v.b. özellikleri taşımaktadırlar. Hellriegel ve ark. (1995) ve Widdicombe’e (1994) göre, “Lider, vizyonu getirme ve grup amaçlarına göre, grup bireylerini etkileyebilme” olarak tanımlanmaktadır.^{8,9}

4. İletişim ve koordinasyona ilişkin Sorunlar: İletişim ve koordinasyon temasına ilişkin olarak dile getirilen sorunlar aşağıdaki Şekil 5’de verilmiştir.

Görüşmeler sonucu G.S.G.M’de takım anlayışıyla hareket edilmediği belirlenmiştir. Spor uzmanları, takım çalışmasının olmamasının, yarattığı olumsuzlukların bazılarını yaşadıklarını görüşme sırasında belirtmişlerdir. Takım için Eren (2001), “bir amaç veya belirli bir görev için bir araya gelen topluluklar veya sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak için iş çevresinde oluşan doğal yapılanma” tanımını kullanmıştır ve takım çalışmasının olmamasının kişilerde engelleme, söz kesme, saldırıya geçme, baskı kurma, dalga geçme, özel çıkarları savunma, rekabet etme, geriye çekilme ve soyutlama, her şeyi pembe gözlüklerle bakma gibi bazı olumsuz etkileri olduğunu vurgulamıştır.⁷ Araştırma bulgularına göre G.S.G.M örgütünde yatay iletişim eksikliği olduğu görülmektedir. Spor uzmanları örgüt içi haberleri tesadüfen, yakın arkadaş aracılığıyla yada toplantıda öğrendiklerini belirtmişlerdir. G.S.G.M örgütünde dikey örgütlenme mevcuttur. İletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Bu bulgulardan, spor uzmanlarının yöneticilerle iletişim kurmaları imkansız olmaktadır. Yöneticiler spor uzmanlarının sorunlarını bilmemektedir. Alkurt Ozbey (2001) yapmış olduğu çalışmada, “örgüt bir iletişim ağıdır. İletişim kurmak için kanallar açık ve aynı frekansta olunmalıdır. Böylece G.S.G.M’de güvenilir ve etki-



ŞEKİL 4: Yöneticinin yeterliliğine ilişkin sorunlar.



ŞEKİL 5: İletişim ve koordinasyon boyutlarına ilişkin sorunlar.

li bir koordinasyon sağlanabilir” şeklinde örgüt açısından iletişimin önemini belirtmiştir.⁶

5. Yetki-Sorumluluklara İlişkin Sorunlar:

G.S.G.M örgütünde yetki ve sorumluluklar arasında bir dengenin kurulmamasının spor uzmanlarının görevlerini yapmalarını engellediği sorun olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, yetki ve sorumluluk arasında, gerekli dengenin kurulmasının görevlerde karşılaşılan engellerin ortadan kalkmasına, yardımcı olacağı düşünülmektedir. Spor uzmanlarının, karar verme ve imza yetkisi sahibi olmamalarının, işlerin yapılmasını bu yetkisizlik ölçüsünde zorlaştırdığı düşünülebilir. İş ve işlemlerin fazlalığından, işlerin zamanında yapılması olası görülmemektedir. Şekil 6’da Yetki-Sorumluluğa İlişkin Sorunlar verilmiştir.

6. Karar Sürecine İlişkin Sorunlar:

Spor uzmanları karar sürecine ilişkin, karara hiçbir şekilde dahil edilmediklerini belirterek; kararların sadece ilde il müdürü, merkezde genel sekreter tarafından verildiğini vurgulamışlardır. Oysa ki, yöneticiler spor uzmanlarının görüş ve fikirlerini alarak, bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır.^{7,10} Bu şekilde spor uzmanları için örgütte birlikte çalışma havası yaratılmış olacaktır. Ortak fikirler alındığı için ortamda takım çalışmasına yönelik sürecin bir göstergesi olan “biz” görüşü yaratılabilecektir.

7. Motivasyona İlişkin Sorunlar:

Elde edilen bulgulara göre, spor uzmanlarının örgütte önemli olduklarının hissettirilmemesi, motive edici unsurların kullanılmaması bunun yerine, iş yaptırım gücünün kullanılması temaları üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Spor uzmanları da zor bir işi yaptıkları zaman üstlerinden teşekkür beklemediklerini ifa-

de etmişlerdir. Eren’de (2001) bu konu hakkında, “Örgütte gösterilen başarılar, mutlaka diğer personelin veya örgüt üyelerinin gözleri önünde takdir edilmelidir” demiştir.⁷ Bu yaklaşım çalışmada çıkan motivasyona ilişkin sorunun önemini vurgulamaktadır. Motivasyon üzerine çalışma yapan Pehlivanlı (2002) araştırmasında, çalışanların verimliliğini arttırmada liderlerin kullanabilecekleri en önemli unsur motivasyon olduğunu önemle vurgulamıştır.¹¹

8. Ücrete İlişkin Sorunlar:

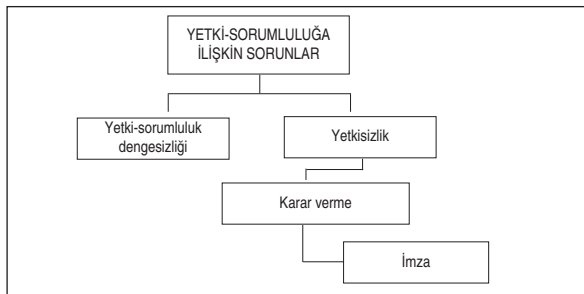
Ülkemizdeki ekonomik şartlar karşısında maddi yetersizlik önemli bir sorun olarak gözükmektedir. Spor uzmanları, spor uzmanı olarak çalışmak yerine daha fazla ücret alabilecekleri Beden Eğitimi Öğretmenliğini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Üzüm (2005) yapmış olduğu çalışmada, spor uzmanlarının alternatif iş olanaklarına yöneldikleri sonucu araştırmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir.¹²

9. Örgütsel Olanaklara İlişkin Sorunlar:

Spor uzmanları G.S.G.M’ e ayrılan bütçenin yetersizliğinden dolayı faaliyetleri uygularken ekonomik sıkıntı çektiklerini yapılan görüşmelerde ifade etmişlerdir. Spor uzmanlarının da araç-gereç-tesis eksikliği sorunlarından dolayı sporu kitlelere ulaştırmada zorluklar yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sorunların kısa sürede çözümlenmesi beklenmemelidir. Fakat, G.S.G.M örgütünün, bu sorunların farkına vararak, çözüm yollarını bulmaya çalışması, sorunların çözümünde önemli bir adım olacaktır. Böylece spor uzmanlarının, daha verimli ve yararlı işler ortaya çıkarması ve sporun gelişiminde etkin rol oynaması söz konusu olabilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor uzmanları görevleri sırasında örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar, yönetici yeterliliği, iletişim ve koordinasyon, yetki-sorumluluk, karar süreci, motivasyon, ücret ve örgütsel olanaklar temalarında dokuz sorunla karşılaşmaktadırlar. Örgütsel yapı temasında, örgütteki katı hiyerarşik yapı, mevzuat-uygulama çelişkisi, denetleme eksikliği, geleneksel örgüt yapısı ve örgütsel gelişimin önemsenmemesi sorunlara neden olmaktadır. Görev ve sorumluluklar temasına ilişkin olarak, iş tanımının olmaması, görev ve sorumlulukları



ŞEKİL 6: Yetki-sorumluluğa ilişkin sorunlar.

hakkında bilgisizlik, iş kaygısının olması, spor uzmanlarına yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilemiyor olması, yasal düzenlemeden dolayı yükselmemesi, performans değerlendirmesinin eksikliği sorunları ile karşılaşmaktadır. Yönetici yeterliliğine ilişkin olarak, yöneticinin niteliği ve liderlik özelliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. İletişim ve koordinasyon temalarında, takım çalışmasının kullanılmaması, kişisel sürtüşme ve çatışmalar, bireysellik, iletişim yetersizliği, koordinasyon yetersizliği, birimler arası iletişimsizlik sorunlarına neden olmaktadır. Yetki-sorumluluk temasına ilişkin olarak, yetki-sorumluluk dengesizliği, karar verme ve imza yetkisizliği sorunları yaşanmaktadır. Karar sürecine ilişkin, karar sürecine katılımın olmaması, astın fikrine önem verilmemesi sorunlarına neden olmaktadır. Motivasyona ilişkin olarak, motivasyon eksikliği, tehdit ve ödül eksikliği sorunları yaşanmaktadır. Ücret temasında, maddi yetersizlik ve eğitim-iş-ücret dengesizliği sorunlarına neden olmaktadır. Örgütsel olanağlara ilişkin olarak, ekonomik yetersizlik, araç-gereç-tesis eksikliği sorunları yaşanmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün spor uzmanları politikası yeniden gözden geçirilip, geliştirilebilir. Spor uzmanlarının yetenek ve başarılı olma düzeyleri göz önünde bulundurularak kadrolaştırmaya gidilebilir. Spor uzmanının iş tanımını açık ve tam olarak yapıldığında, verimlilik artırılabilir. Her kademede görev yapan personele spor uzmanının görev ve sorumlulukları anlatılabilir. Yatay ve dikey iletişim kanalları belirgin ve açık olabilir. Yöneticilere liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim verilebilir. İletişim kanalları açık tutularak koordinasyon yetersizliği giderilebilir. Birimler arası koordinasyon sağlanması göz önünde bulundurulabilir. Spor uzmanlarına görevlerini yerine getirecek oranda yetki verilebilir. Çağdaş yönetim biçimi için bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem verilebilir. Yeterli ödenek ayrılarak plan, program, tesis, araç-gereç yetersizliği yeterli duruma getirilmesi gerekmektedir. Spor uzmanlarının maaşları artırılabilir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü diğer kurumlarla araç, gereç, tesis vb. konularda kullanım ve paylaşım için işbirliği çalışmaları yapabilir.

KAYNAKLAR

1. Taymaz, Haydar. Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
2. Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İşletme Fakültesi Yayını, NO:236,s.287, İstanbul 1998.
3. Mirzeoğlu, Nevzat. Spor Bilimlerine Giriş. Ankara: Bağırın Yayınevi, 2003.
4. Cankalp, Mehmet. Sporda Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
5. Yetim, Azmi; İmamoğlu, A. Faik; Çimen, Zaffer. "Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar". Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. III: (3), 1998, 61-70.
6. Alkurt Ozbey, Selhan. "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatının Amaç, Görev Ve Süreç Boyutları İle Personel Politikalarının Analizi". Yayınlanmış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
7. Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001.
8. Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW. Organizational Behavior 7th ed. USA: West Pub. Comp., 1995.
9. Widdicombe, Liz. Management. USA: The Dryden Press, 1994.
10. Başaran, İbrahim Ethem. Yönetime Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1984.
11. Pehlivanlı, Serkan. "İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2002.
12. Üzüm, Hanifi. "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2005.