

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞAN SPOR
UZMANLARININ YÖNETSEL SORUNLARININ BELİRLENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Zühal KILINÇ

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Müberra ÇELEBİ

Bolu-2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Zühal KILINÇ'a ait, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetmelik Sorunlarının Belirlenmesi adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Jüri Başkanı) : Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Selhan Özbey ALKURT

İmza

Prof. Dr. Yaşar AKBIYIK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.

ÖZET

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE

ÇALIŞAN SPOR UZMANLARININ

YÖNETSEL SORUNLARININ BELİRLENMESİ

Zühal KILINÇ

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yöneticiliği Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Müberra ÇELEBİ

Eylül – 2005, 116 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M)'nde çalışan spor uzmanlarının görüşleriyle yönetsel sorunlarının belirlenmesidir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler görüşme formu yöntemi yolu ile elde edilmiştir. Araştırmada tipik durum örneklem ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. 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. Spor uzmanları görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar yedi ana tema altında toplanmış ve bu ana temalar alt boyutları ile belirlenmiştir. 1)Örgütsel yapı temasında, geleneksel ve katı hiyerarşik yapı, mevzuat-uygulama çelişkisi, denetleme eksikliği, koordinasyon yetersizliği 2)Görev, yetki ve sorumluluklar temasına ilişkin olarak, iş tanımının olmaması, yetki-sorumluluk dengesizliği, iş kaygısının olması, yasal düzenlemeden

dolayı yükselememe, performans değerlendirmesinin eksikliği, 3)Yönetici yeterliliğine ilişkin olarak, yöneticinin niteliği ve liderlik özelliğinden, 4)İletişim temasında, takım çalışmasının kullanılmaması, kişisel sürtüşme ve çatışmalar, bireysellik, iletişim yetersizliği, birimler arası iletişimsizlik, 5)Karar sürecine ilişkin, karar sürecine katılımın olmaması, astın fikrine önem verilmemesi, karar verme ve imza yetkisizliği, 6)Motivasyona ilişkin olarak, motivasyon eksikliği, tehdit ve ödül eksikliği, 7)Ücret temasında, spor uzmanına ait; maddi yetersizlik ve eğitim-iş-ücret dengesizliği, örgüte ait (örgütsel olanaklar); ekonomik yetersizlik, araç-gereç-tesis eksikliği.

G.S.G.M, Merkez ve Taşra örgütü olmak üzere tüm il ve ilçelerimizi kapsayan büyük bir örgüt yapısına sahiptir. Bu örgütün çeşitli kademlerin görev yapan, iş görenler mevcuttur. 2001 yılında 500 kişi olarak göreve başlayan spor uzmanlarının çeşitli nedenlerle sayısı gün geçtikçe azalmaktadır. Bu sayının azalmasının bir çok nedeni olabilir. Bu çalışmanın sonucunda, spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının ortaya konulması, bu sorunların çözümüne dair atılacak olumlu bir adım olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler

Spor uzmanları, Spor Yöneticisi, Yönetsel Sorunlar

ABSTRACT**DETERMINING THE EXECUTIVE PROBLEMS
OF THE SPORTS EXPERTS WORKING IN THE
GENERAL MANAGEMENT OF YOUTH AND SPORTS****Zühal KILINÇ****Graduate, Department of Sport Management****Thesis Advisor : Ass. Dr. Müberra ÇELEBİ****September – 2005, 116 Pages**

The aim of this research is to determine the executive problems of the sports experts who work in Youth and Sports General Management by their point of view.

Qualitative research methodology is chosen for this research. Data are obtained by semi-structured interview method. In the research typical situation sampling and easily accessible sampling methods are used. Data are studied by descriptive and content analysis methods.

After analysing the data which are obtained by the interviews made by the sports experts employed by G.S.G.M, the problems revealed the sports experts are coded and grouped in definite topics. The problems which are faced by the sports experts while they are performing their duties are grouped under seven topics and these topics are defined by their sub-dimensions. 1) Problems related to organisational structure (Tough hierarchical structure in the organisation, traditional organisation structure, ignoring organisational development and inadequate coordination) 2) Problems related with tasks and responsibilities (Lack of job

description, imbalance between authority and responsibility, unexistence of job security, because of the legal executions unexistence of promotion, lack of performance evaluation) 3) Problems related with managers' qualifications (The quality of the manager, leadership characteristics) 4) Problems about communication (lack of usage of teamwork, individual disputes and conflicts, individualism, inadequate communication, inadequate communication among departments 5) Problems in decision making process (lack of participation in decision making process, ignoring the ideas of subordinates, decision making and signature) 6) Problems about motivation (inadequacy of motivation, threatening and lack of rewards) 7) Problems related with salaries, directed the sport experts (financial inadequacy, imbalance for the issues of education, task and salary), problems about organisational means (economical insufficiency, insufficient tools, equipments and establishments)

G.S.G.M has a huge organisational structure consisting of center and provincial organisations. There exist employees and officers in various ranks of this organisation. 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

Benim bugünlere gelmemde desteğini benden ayırmayan anneme...

TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu tez çalışmasıyla birlikte diğer bilimsel çalışmalarım da büyük emeği bulunan, bana bilimsel yöntem ve görüş ufku kazandırarak, manevi desteğini esirgemeyen Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ'ye teşekkürü bir borç bilir, mesleki kariyerinde başarılar dilerim.

Ayrıca yazım aşamasında bana yardımcı olan arkadaşım Özlem TURAN'a, Yasin ŞAHİN'e ve bu çalışmayı yapmamda bana yardımcı olan spor uzmanı arkadaşlarıma teşekkür ederim...

Çalışmam boyunca tüm maddi ve manevi desteği ile yanımda olan anneme, babama, halama, ağabeyim ve kardeşime yürekten teşekkürler.

Zühal KILINÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xiii
EKLER	xiv
ÖZGEÇMİŞ	xv

BÖLÜM I

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	4
1.2. Alt Problemler	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4.Araştırmanın Önemi	5
1.5.Sayıtlar	6
1.6.Sınırlılıklar	6
1.7.Tanımlar	6
1.8.Kısaltmalar.....	7

BÖLÜM II

2.KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Kuramsal Temeller	8
2.1.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi.....	8
2.1.1.1. Örgütün Tanımı	8
2.1.1.2. Örgütün Anlamı ve Önemi	10

2.1.2. Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi	11
2.1.2.1. Yönetimin Tanımı.....	11
2.1.2.2. Yönetimin Anlamı ve Önemi.....	12
2.1.3. Yöneticinin Tanımı, Anlamı ve Önemi	13
2.1.3.1. Yöneticinin Tanımı	13
2.1.3.2. Yöneticinin Anlamı ve Önemi	14
2.1.4. Yönetim Süreçleri	15
2.1.5. Spor Yönetimi ve Yöneticisi	19
2.1.5.1. Spor Yönetimi.....	19
2.1.5.2. Spor Yöneticisi	20
2.1.6. Spor örgütleri	22
2.1.6.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	24
2.1.7. Spor Uzmanları	28
2.2. İlgili Araştırmalar.....	29
2.2.1. Araştırmalar	29
2.2.2. Tezler	32

BÖLÜM III

YÖNTEM	36
3.1. Araştırmanın modeli	36
3.2. Katılımcılar	37
3.2.1. Katılımcıların Profilleri	38
3.3. Verilerin Toplama Yöntemi	39
3.3.1. Görüşme	40
3.3.2. Araştırmacının Rolü	42
3.4. Verilerin Analizi	42
3.4.1. Verileri Kodlanması	43
3.4.2. Temaların Bulunması	44
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	44

BÖLÜM IV

VERİLERİN SUNUMU, BULGULAR VE TARTIŞMA	46
4.1. Verilerin Sunumu	46
4.1.1. Spor Uzmanlarının Yönetsel Sorunları.....	46
4.2. Bulgular ve Tartışma	69

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	85
5.1. Sonuçlar	85
5.2. Öneriler	86
5.2.1. Örgüte Yönelik Öneriler	86
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	86
KAYNAKLAR	88
EKLER	97

TABLOLAR

Tablo 1. Spor Uzmanlarının Kişisel Bilgileri	38
Tablo 2. Elde Edilen Araştırma Verilerin Toplam Sayıları	41
Tablo 3. Örgütsel Yapıya İlişkin Sorunlar	69
Tablo 4. Görev, Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar	72
Tablo 5. Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar	75
Tablo 6. İletişim Sürecine İlişkin Sorunlar	77
Tablo 7. Karar Sürecine İlişkin Sorunlar	79
Tablo 8. Motivasyona İlişkin Sorunlar.....	80
Tablo 9. Ücrete İlişkin Sorunlar	82

ŞEKİLLER

Şekil 1. Spor Uzmanlarının Görevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	47
Şekil 2. Örgütsel Yapıya İlişkin Sorunlar	48
Şekil 3. Görev, Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar	52
Şekil 4. Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar	57
Şekil 5. İletişim Sürecine İlişkin Sorunlar	59
Şekil 6. Karar Sürecine İlişkin Sorunlar	61
Şekil 7. Motivasyona İlişkin Sorunlar	63
Şekil 8. Ücrete İlişkin Sorunlar	65

EKLER

EK-1 Araştırma soruları	98
EK-2 Araştırma izin belgesi	103
EK-3 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırması Hakkında Yönetmelik	106

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zühal KILINÇ

Doğum Yeri - Yılı : Bolu – 24.04.1976

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : 1982-1987 Bolu – Atatürk İlkokulu
1987-1990 Bolu – 50. Yıl Ortaokulu

Ortaöğretim : 1990-1993 Bolu – Bolu Atatürk Lisesi
1996 Bolu– Bolu Zübeyde Hanım Anadolu Kız Meslek
Lisesi (Çocuk Gelişimi Bölümü)

Lisans : 1996-2001 Bolu – Abant İzzet Baysal Üniversitesi
(Beden Eğitimi Öğretmenliği)

Yüksek Lisans : 2003-2005 Bolu– Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği

Çalışma Hayatı : Beden Eğitimi Öğretmeni

E-Posta : zuhalkilinc@mynet.com

Adres : Çimento Çaydurt İlköğretim Okulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlık tarihiyle yaşıt olan spor, insanlığın ilk dönemlerinden başlayarak toplumların, medeniyetlerin ve en geniş anlamıyla insanlığın ulaşmış olduğu uygarlık seviyesine erişmesine önemli bir rol üstlenmiştir (Mendi, 2002: 1).

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek ve bağlı bulundukları topluluklarda sosyal statü elde edebilmek için büyük çabalar içerisine girmektedir. Bu amaçla kişilikleri ve yetenekleri doğrultusunda bir meslek sahibi olarak yaşamlarının büyük bir kısmını türlü örgütlerde geçirmektedir (Üzüm, 2005: 1). Örgütler, insanın işbirliği gereksiniminden doğmaktadır. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaktadır. İşbirliği olmaksızın, toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın uygarlık düşünülmemektedir (Aydın, 1991: 13).

Bir örgütün başarılı bir şekilde amacına ulaşması için yönetim işlevlerinin hepsine birden gereksinim vardır. Fakat hiçbir işlev tek başına yeterli değildir. Bu işlevlerden herhangi birisinin olmaması yönetim olayının sürekliliğini engeller. Bir başka ifadeyle diğer örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de amaçlara etkili bir şekilde ulaşabilmek için yönetim sürecini oluşturan işlevler ile bunlara ilişkin kavram, ilke ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Böylece spor yönetiminde veya spor işletmeciliğinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim şeklinde bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır ki, bu spor yönetimine veya spor işletmeciliğine yönetsel açıdan yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Güven, 2002: 43).

Yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak 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 tanımlanmaktadır. Tanımdaki, “ planlama, örgütleme parçası ” yönetimin bir süreç; “ sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ...” ifadesi, yönetimin bir sanat; “ kavram, ilke, teori, model ve teknikler” cümle parçası da yönetimin bir bilim olduğunu göstermektedir (Baransel, 1979: 25). Tosun’a göre (1992: 197) yönetim; toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için, bir araya getirilen birey gücünü ve diğer kaynakları örgütlendirip, koordinasyon sağlayarak eyleme geçirme süreci olarak görülmektedir.

Yönetim bilimi ise, bir yandan kamu yararına görevler verilen politik iktidarın organlarının kuruluşu, yapısı ve görevleri ve diğer yandan da bu organların çalışmalarında görev alan veya etkisi altında kalan kişilerin ve grupların davranışlarını inceleme, açıklama ve tanımlamaya yarayan sosyal bilimlerin bir kolu olarak tanımlanmaktadır (Tortop&İsbir&Aykaç, 1999: 2).

Sporun gelişmesi ve yaygınlaşmasının ise; etkili sağlıklı bir yapılanma, olumlu bir örgüt iklimi ve yenilikçi bir yönetim ile sağlanacağı düşünülebilir (Yaman, 2000: 16).

Spor yönetiminin kamu kesiminde veya özel kesimdeki temel amacı, ilgili olduğu spor örgütünü, spor politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmak olduğu görülmektedir. Yani, spor yönetimi, politika, karar ve amaçların gerçekleşmesiyle ilgilenmektedir. Bu icraatı esnasında, öteki yönetimlerde de pek çok benzer yönüyle kullanılan genel yönetimin, teknik metot ve teorilerinden yararlanmaktadır. Bu durum, spor yönetimiyle diğer yönetimler arasında bazı temel benzerlikler olduğunu ortaya koymaktadır (Karaküçük, 1988: 370).

Yönetici, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en etkili ve en yeterli bir biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, tecrübeli, bilgili ve liderlik vasıflarından yararlanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bucher, 1987: 3). Spor yöneticisi, spor politikalarının milletlerarası seviyede ve ülke içinde en küçük birime kadar her kademedede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak, yürütülmesini sağlayacak kişi olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük, 1988: 375).

Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, iyi bir örgütlenmenin varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlı olmaktadır (DPT, 1983: 22). Toplumların gelişmesiyle 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 (Yağız ve Yaman, 2003: 284).

Bu hizmetlerin doğru, etkili ve uzman tarafından yerine getirilmesi esas olmaktadır. Spor uzmanlarının nitelik ve nicelik açıdan gelişmesi ve iş doyumlarının sağlanması gerekmektedir. İşten doyum çalışanların işini, iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Çalışanların bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yükselmektedir. Doyum duygusal bir tepki olduğunda, çalışanlar ne oranda doyuma ulaştığını ancak içe bakış yolu ile tanımlayabilmektedir. Bireyin sözlü tutumu ile işinden ne derecede doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözlemde doyum, bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 90).

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 gerekliliktir. Sonuç olarak, 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.

1.4. Problem Cümlesi

“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenmesi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.5. Alt Problemler

Araştırmanın problemini çözümlemek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- 1- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının görev, yetki ve sorumlulukları belirgin midir?
- 2- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının karşılaştıkları yönetsel sorunlar nelerdir?

1.6. Araştırmanın Amacı

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 örgütün taşra uzantısı olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin; her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak, okul spor faaliyetlerinde koordinasyon sağlamak, bölgesindeki spor tesislerinin yapımı, bakımı, onarımı ve işletmesi, gençlerin serbest zamanlarını

verimli ve spor alanlarında geçirmesini sağlamak gibi bir takım amaçları bulunmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde bu amaçların gerçekleştirilmesi için 2001 yılında sözleşmeli spor uzmanları göreve başlamıştır. Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın spor uzmanlarının daha verimli çalışmasına, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve spor yönetimi bilimleri literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Araştırmanın Önemi

Ülkemizin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi politikaları; spor örgütü yönetimini de etkilemektedir.

Ülke sporunu yöneten Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde merkez ve taşra örgütlerinde spor eğitimi olarak görev yapan kişi sayısı çok az olduğu belirlenmiştir. 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 örgütü yasasında yasal düzenlemelerinde acilen yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır (Cankalp, 2002: 129).

Spor Örgütüne ait belli amaç ve görevler ile buna bağlı hizmetler, “taşra örgütünden gelen talepler (çeşitli gerekçelerle) Merkez Örgütünce yeterince dikkate alınmadığı, illere (yatırım ve organizasyonlar) farklı şekilde, merkeziyetçi bir sistem ile götürüldüğü belirtilmektedir (Cankalp, 2002: 130).

Bu araştırma da; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenerek, örgütün verimliliğini ve etkililiğini

sağlayacak durum tespitleri ve önerilerin ortaya çıkartılması, ülkemizde zor yetişen nitelikli “spor uzmanı” kişilerin, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gibi önemli bir örgüt tarafından değerlendirilmesi, örgütün işlevselliği açısından önemlidir.

Ayrıca, beden eğitimi ve spor bilimleri alanında yapılan bilimsel çalışmalar içerisinde yer alan spor yönetim bilimleri literatürüne, yönetsel sorunlar konusunda yeni bilgiler ve bakış açıları kazandırması bakımından da oldukça önemlidir.

1.5.Sayıtlar

1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunları vardır.

2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının bu araştırmada yapılan görüşme sorularına içtenlikle yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

1.6.Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2004-2005 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan 12 spor uzmanı ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanının yönetsel sorunları ile sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Örgüt: Bu çalışmada spor örgütü olarak adı geçen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Devlet Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren, merkez ve taşra örgütünden oluşan katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan kurumu ifade eder (<http://www.G.S.G.M.gov.tr/#>).

Yönetim: Belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır (Eren, 1998: 114).

Yönetici: Bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir (Güney, 2001: 67) .

Spor: İnsanın, doğayla savaşırken kazandığı ana becerileri ve geliştirdiği araçlı-araçsız savaşım yöntemlerini, serbest zamandaki artışa bağlı olarak, tek tek ya da topluca, barışçı, biçimde ve benzetim yoluyla, oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanmasına dayalı estetik, teknik, fizik, yarışmacı vb. toplumsal bir süreçtir (Fişek, 1998: 35).

Spor Yönetimi: Kamu kesiminde veya özel kesimde temel amacı, ilgili olduğu spor örgütlerini, spor politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Bucher, 1987: 2).

Spor Yöneticisi: Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan, bu hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesindeki kişilerdir (Cankalp, 2002: 127).

Spor Uzmanı: Spor alanında bilimsel araştırma, geliştirme, değerlendirme, öğreticilik veya danışmanlık niteliklerine sahip yurt içinde veya yurt dışında branşlarıyla ilgili, yüksek öğrenim görmüş, yerli ve yabancı kişileri ifade etmektedir (<http://www.G.S.G.M.gov.tr/#>).

1.8. Kısaltmalar

G.S.G.M : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

G.S.İ.M : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili kavramlar ve araştırmalardan söz edilecektir.

2.1. Kuramsal Temeller

Bu bölümde araştırmayla ilgili kavramların geniş tanımlarından, konu ile ilgili gelişmelerden söz edilmeye çalışılacaktır.

2.1.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi

2.1.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt ve yönetim kavramları iç içe geçmiş iki kavramdır. Örgüt olmadığında yönetimden söz etmek olanaksızdır. Yönetim olmadığında da örgütlenme olgusu oluşamaz, örgüt ortaya çıkamaz. Bu yüzden kimi kez yönetim sözcüğü ile örgüt sözcüğünün birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Başaran, 1984: 44).

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak düzenleştirilmiş eylemler ya da güçlerinden oluşan sistemdir. Burada örgüt, bir işbirliği sistemi olarak ele alınmakta ve işbirliği sisteminin fiziki, biyolojik, bireysel ve sosyal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok bireyin bir amacı elde etmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir (Tokat, 1990: 1).

Örgüt yapılarının iki şekilde ele alındığı görülmektedir,

1. Biçimsel (Formal) Örgüt: Biçimsel örgütün basit bir tanımını, “işletmenin haberleşme ağı diye yapmak mümkündür. Bir başka ifadeyle, her türlü bilgilerin geçtiği kanalların oluşturduğu yapıdır” (Eryılmaz, 1986: 10).

Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur; kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirlemektedir” (Tosun, 1992: 235).

2.Biçimsel Olmayan (Informal) Örgüt: Biçimsel örgütlerde varolan yasal ilişkilerin dışında, personelin aynı yerde çalışıyor olmasından, benzer şeylerden zevk almalarından veya aynı şeylere sempati veya antipati duymalarından, benzer niteliklere veya mesleksen deneylere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır. İşte içindeki türlü yakınlaşmalardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya gruplar doğar. Bu tür örgütlere biçimsel olmayan örgütler denilmektedir (Tortop, 1993: 23).

Biçimsel olmayan örgütlerde her üyenin belirli ve özel bir işi bulunmaktadır (Hicks, 1979: 20). Bu örgütlerin hiçbir resmi yönü ve niteliği, ayrıca hukuksal yönden de bir dayanağı bulunmamaktadır. Çalışmaları çok kez yalnız o gruba girenler tarafından bilinmektedir. Biçimsel olmayan bu tür bir örgütte bulunanlar çalışmalarını saklama yoluna da gidebilirler. Bu örgüte üye olanlar arasında ortak bir kader birliği duygusu olduğu söylenebilir. “Aralarında dayanışma, bazı sorunları birlikte çözümüleme yolunda atılımları olur. İçlerinden biri hakkında yapılan işlem hepsini ilgilendirir. Birine karşı yapılan bir saldırı, örgüt içinde bulunanların hepsinde bir mukavemet duygusu uyandırır. Bu durum kişisel çıkarlardan daha çok, mesleksen dayanışma ve gururla ilgili olabilmektedir (Tortop, 1993: 23).

2.1.1.2. Örgütün Anlamı ve Önemi

Örgüt önceden belirlenen amaçları üretmek için kurulan yapıdır. Bu yapı, içinde çalışan iş görenlerin birbirleriyle oluşturdukları ilişki ve etkileşimden oluşmaktadır. Yönetim bu yapıyı işletmekle görevlidir (Başaran, 1984: 53).

Edgar, H. Schein; “Örgüt nedir? sorusuna cevap ararken, örgüt kavramının dayandığı temel düşünceleri şöyle açıklamaktadır (Schein, 1977: 7):

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

Bu tanımlardan şunu söylemek mümkündür: “Etkin örgüt kendi çevresi ile arasında mümkün olduğu kadar bir uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt hangi çevresel faktörlerin (insan, fiziksel kaynaklar ve iklim, ekonomi ve pazar koşulları, tutumlar ve yasalar) önemli olduğunu bilmekte ve kontrol edebileceği faktörleri değiştirmeye çalışmaktadır. Kendisinin kontrol edemeyeceği faktörlere de uymaya çalışmaktadır. Böylece örgüt kendi örgütsel amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kaynaklarını kullanırken ve kendisi ile çevresi arasında meydana gelebilecek bir sürtüşmede kaynaklarını gereksiz biçimde harcamaktan kaçınmaktadır” (Tortop, 1993: 23).

Örgütler, insanların yaşantısında çok önemli bir yere sahiptirler. Toplum olan her yerde muhakkak örgüt kavramı vardır. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum düşünülmez. Örgüt olmazsa o zaman “kalabalık” deyiminden bahsetmek zorunluluğu doğacaktır. Bu sözcüğün manası ise, ortak bir amaca sahip olmayan ve rasgele bir araya gelmiş insanlar kümesidir. “Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ,

örgütlerin evrensellik niteliği taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır (Yerlisu, 1999: 17).

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumları kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir (Terzi, 2000: 1).

İnsanın yaşantısı boyunca bu derece örgütlerle iç içe yaşaması, onun örgütsel bir yaratık olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. İnsanoğlunun örgüt kurma ve geliştirme konusundaki başarısı günümüzde yüksek bir uygarlık düzeyine gelmemize neden olan olaylardan biridir. Örgüt olgusunun bir yönüyle topluma, diğer yönüyle de bireye sıkı sıkıya bağlı oluşu ve her ikisi için de yaşamsal bir önem taşıması, onun evrensel bir nitelik göstermesinde başrolü oynamıştır (Aşkun, 1978: 5).

2.1.2. Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi

2.1.2.1. Yönetimin Tanımı

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 toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1998: 114).

Yönetim, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak Hodgetts, (1999: 3) tarafından ifade edilmiştir.

Yönetim, Başaran'ın (1984: 49) aktarımına göre ise, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden

belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için, bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütlendirip koordinasyon sağlayarak eyleme geçirme sürecidir. Geylan' a göre (1992: 3) yönetim; ortak bir amaca ulaşmak için bir grup insanın işbirliği içinde, düzenli ve bilinçli olarak çalıştırılmasıdır. Yine Gözübüyük'e göre 1976: 1) yönetim; belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında örgütün işbirliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, başka bir deyişle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimleri ifade etmektedir.

2.1.2.2. Yönetimin Anlamı ve Önemi

Yönetim Bilimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır. Kaynak dendiğinde insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar anlaşılmalıdır. Bu unsurların en etkili şekilde kullanılma yöntemlerini bulmak ve bu unsurları en az kullanarak daha çok verim almak yönetim biliminin temel amacıdır. Bir başka ifade ile kaynak israfına fırsat vermemektedir (Aktaran: Yerlisu, 1999: 22).

Özellikle “gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik yönden ilerlemesinde ise, kıt kaynakların etkili ve dengeli bir biçimde kullanımı daha fazla özen gerektirmektedir. Bu kullanım için çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar yöneticiye gereksinim vardır”. Yöneticiler bu olanakları kullanırken, etkili ve yeterli olmak için uğraşmak zorundadırlar. Yönetici etkinliği, organizasyon hedefine ulaşmayla ilgili kullanılan terimlerle tanımlanır. Eğer organizasyonlar olanaklarını hedefe ulaşmada kullanıyorsa, yöneticiler başarılıdır. Gerçekte yönetici etkinliğinin dereceleri vardır. Organizasyonlar hedeflerine ne kadar yakın olursa, yöneticilerin o kadar başarılı olduğu söylenmektedir (Certo, 1989: 5).

Örgütler kendi başlarına etkili ve verimli bir şekilde işleyemezler; bunu gerçekleştirebilmeleri için bir yönetim gerekmektedir. Başarılacak istenen şey sadece imkanlara, araçlara, personele ve bu iş için ayrılan zamana bağlı değildir, bunun dışında yönetici faktörü de çok önemlidir. “Gerçekten de yeterli imkanlara sahip olan pek çok örgütün, yönetimlerindeki basiretsizlikten dolayı başarısız olduğu görülmekte, buna karşın yetersiz imkanlarına rağmen yöneticilerinin becerilerinden dolayı da başarılı olan birçok örgüt bulunmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998; 13).

2.1.3. Yöneticinin Tanımı, Anlamı ve Önemi

2.1.3.1. Yöneticinin Tanımı

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihi ile başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan işin ya da işlerin başarılması için öteki insanları (grubu) örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten (koordine eden), denetleyen. Kısaca yöneten bir ya da birçok insan (yönetenler) ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar (yönetilenler) varolmuştur (Kaya, 1993: 31).

Yöneticiler; elverişli kaynakların kullanımda amaçları ortaya koyan, bu amaçları gerçekleştirmek için plan hazırlayan, ortaya konacak faaliyetleri belirleyen, bu faaliyetleri gruplar arasında paylaştıran, organize eden, taslaklar hazırlayan, taslakları meslek gruplarına ayıran, meslek gruplarının çalışma bedellerini ortaya koyan, çalışma faaliyetlerini başlatan, üretimi arttırmak için öneriler sunan, amaçlarının başarıya ulaşabilmesi için kontrol mekanizmaları getiren kişilerdir (Can& Tuncer& Ayhan, 1984: 117).

2.1.3.2. Yöneticinin Anlamı ve Önemi

Günümüzde örgütler, her şeyden önce bireylerden meydana gelen sosyal olgulardır. Bu örgütlerin başında bulunan yöneticiler de grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu bireyleri hedefe ulaşmak için uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan bireylerdir (Aytürk, 1990: 1-2).

Etkili olmak yöneticinin görevidir. Nerede çalışıyor olursa olsun, en doğru şeyleri yapması beklenen kişi öncelikle yöneticidir. Daha basit bir ifade ile, yönetici kendisinden etkili olması beklenen kişidir. O halde yüksek etkililik düzeyine sahip olan yöneticiler, yaptıkları işlerde eksiklikleri dolduramayan kişilerdir. Modern bir kuruluştaki çalışan her bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır. Bu konumundaki kişi kendi kararını kendi vermelidir. O, yalnızca emirleri yerine getiren biri olmamalıdır. Kendi katkısı için sorumluluk üstlenmelidir. Bu kişi, etkisizleştirilebilir, yetkileri elinden alınabilir veya işten atılabilir. Ancak bir iş olduğu sürece amaçları, standartları ve katkısı kendi denetiminde olmalıdır (Karşlı, 1998: 43).

Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da, ister demokratik, isterse otokratik ya da başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticilerin sorumluluğu organizasyonunun kendilerine bağlı alt birimlerini ilgilendiren plan, politika ve hedeflerini yorumlamak ve uygulamaktır. Kağıt üzerindeki örgüt amaçlarını uygun eylemlere dönüştürebilmek için zihinsel ve pratik yeteneklerini bir alt sistem bakış açısıyla harekete geçirmek zorundadırlar (Werner, 1993: 14).

2.1.4. Yönetim Süreçleri

Bucher (1987: 7), yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri gereken temel yönetim görevlerini, yönetim süreçleri olarak adlandırmaktadır. Bu süreçler geneldir ve her türlü örgüt ve alan için geçerlidir (Aktaran: Mirzeoğlu, 2003: 200).

Yönetim biliminin temsilcilerinden Fayol, anlayışlar, fikirler ve davranışlar üzerinde durmuştur. Çalışma ilkelerini, moral, sevk ve yönetim kurallarını tespit etmeye çalışmıştır. Fayol'a göre yönetmek demek; planlamak, örgütlenmek, yönlendirmek, koordinasyon ve denetlemedir (Tosun, 1992: 195). Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı-çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993: 93).

Karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararları yönetim tarafından verilir. Bu nedenle; ünlü yönetim bilimci Simon'a göre, karar verme yönetimin kalbidir (Simon&Smithburg&Thompson, 1985: 170).

Karar verme, yöneticinin yönetmek veya problemleri çözmek için incelediği çözüm yollarından birini seçip uygulamaya koyması ya da örgütün amaçları açısından en iyi yol sayılan belli seçenekler arasından seçme işlemi şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile karar bir anlamda alternatifler arasında en uygun olanını seçmektir. Bu anlamda, bir kişinin yapılacak çalışmalar arasında belirli bir hareket biçimini seçmesi, karar verme anlamına gelir (Güney, 2001: 72).

Bir örgütün yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi yönetimce alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve isabetli kararlar verebilmesi, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Karşılaşılan sorun ve ihtiyacın durumuna ve ortama göre kararlar dört modellerden biri esas alınarak verilir. İlk model; Kişisel-otokratik, yönetici kararları tek başına verir. İkinci model; Danışma yoluyla, yönetici uzman veya astlarına danışır. Üçüncü model; Grupla çalışma, yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır. Sonuncu model; Yetki devri, yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder (Taymaz, 2003: 31).

Gregg'e göre, karar vermeye personelin katılımı karar vermenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Karar verme yetkisinin aktarılması değildir. Bu ayrım önemlidir. Özellikle büyük, karmaşık örgütlerdeki uygulamada, karar verme konusunda sorumluluğun aktarıldığı gözlenmiştir. Bu uygulamanın otorite düzeylerinin sayısının artmasına ve dikey bir örgüt yapısının oluşmasının neden olduğu görülmüştür. Bu tür örgüt yapısının, otoriter bir nitelik taşıdığı ve iletişimin özgürce akışını engellediği bilinmektedir (Aydın, 1991, 132).

Planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Diğer bir tanımı ise; Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (Güven, 2002: 20). Yani, eldeki sınırlı kaynakların, toplum refahının ya da örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Kaya, 1993: 100).

Örgütlenme; iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerinin ve güçlerinin bilinçli bir şekilde koordine edilmesinden oluşan bir sistemdir (Barnard, 1979: 73). Örgütlenme; unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan, bir bütün olarak tanımlayan sistem yaklaşımıdır (Daniel, 1964: 116).

Fayol'a göre örgütlenme "bir kuruluşa veya örgüte çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktadır", planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için

gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara “örgütlenme” denilmektedir. Bu koşullar özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına almaktadır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsamaktadır. Amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop&İsbir& Aykaç, 1999: 72).

Yöneltme-güdüleme (emir ve kumanda etme); örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yöneltmek, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelmektedir. Günümüzde ise yöneltme sadece yön verme, yapılacak işi gösterme gibi dar anlamından çıkarıp, bireyde yapacağı işe ve görevlerine karşı kendiliğinden bir istek, bir özenme duyarak harekete geçmesi olarak da düşünebiliriz. Türkçe literatürde teşvik ve özendirme kavramları kullanılmakla birlikte, güdüleme (motivasyon) kavramı bu isteklenme ile birlikte ve onun sonucu olarak o yönde harekete geçmeyi kapsamaktadır (Üçok, 1993: 113).

Güdülenme amaca yöneltme olarak tanımlanabilir. Güdülenmeyi anlamada en önemli kavramlardan birisi “insan ihtiyaçları” kavramıdır. Psikologlar bütün insan davranışlarına ister bilinç düzeyinde olsun, ister olmasın insanın ihtiyaç yapısının neden olduğu ileri sürülmektedir. Bütün insan davranışları fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir (Aydın,1993: 115).

Güdülenmeyle ilgili en önemli kavramlardan birisi Maslow’un “ihtiyaç hiyerarşisi kavramı”dır (Erden ve Akman, 1997: 235).

Maslow, insanın beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşiye sahip olduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaçlar; Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygı, Kendini gerçekleştirme (Robbins, 1992: 46-47).

Maslow’a göre, **Alt Düzey İhtiyaçlar**; Birinci düzey ihtiyaçlar temelde hayatta kalmak ile ilgilidir ve yemek, hava su ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçları

içerir. Sonraki baskın olmaya yönelik düzey vücudun güvenliği (örneğin tehlikeli çalışma ortamından bağımsız olmak) ve ekonomik güvenlik (örneğin işten kovulmama garantisi, rahat bir emeklilik planı) ile ilgilidir. Bu iki ihtiyaç düzeyi genellikle *düşük düzey ihtiyaçlar* olarak nitelendirilir. **Üst Düzey İhtiyaçlar;** Üst düzey ihtiyaçların üç aşaması vardır. Hiyerarşideki üçüncü düzey sevgi, aidiyet ve işte sosyal katılımcılığı içerir (arkadaşlık ve uyumlu iş ortaklığı). Dördüncü düzey ihtiyaçlar ise saygı ve statüyü içerir (bunlar da insana statü sağlar). Beşinci düzey ihtiyaç ise sergileyebilmekdir. Bu, bir insanın yatkın olma kapasitesini, kişinin becerilerini sonuna kadar kullanabilmesini, yeteneklerini azami derecede zorlaması anlamına gelmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 127).

Koordinasyon “yönetimin değişik kademelerinde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek. Ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri bütünlemek” şeklinde tanımlanabilir. Koordinasyon; işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik iş gören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir” (Yalçın, 1993: 55-58).

Yönetim fonksiyonlarının sonuncu olan “denetleme”, yönetimini amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilir. Denetim, “örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımlı biçimde izlenmesi ya da “işleyişteki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik bir eylem” olarak da açıklanmaktadır (Güney, 2001: 76).

Sonuç olarak yönetim, yöneticiyi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme, örgüte ilişkin fonksiyonları olan bir kişi gibi görmektedir. Bu anlayışa göre örgüt politikaları ve amaçları örgüt dışı unsurlar

tarafından belirlenmektedir. Yönetim bu politikaları uygulamaya dönüştüren ortak ve rasyonel bir faaliyetler bütünü olarak görülmektedir (Kaya, 1998: 289).

2.1.5. Spor Yönetimi ve Yöneticisi

2.1.5.1. Spor Yönetimi

“Spor Yönetimi” dediğimiz olgu, bir yandan piyasa güçlerini ulusal düzeyde denetleyerek sporun sanayileşmesini tek merkezden yönlendirme, öte yandan da “ulusal birliği sağlayıp ulusal onuru yücelten” bir eğitim aracını, ülke çapında tekdüze ve merkeziyetçi biçimde kullanmaktır (Fişek, 1998: 248).

Çağdaş spor yönetiminin ilkelerinden bahsetmek gerekirse, gönüllü birlik ilkesi ile devlet yönetimi ilkesi gibi örnekler verilebilir.

Sporun “Gönüllü Birlik” İlkesi: Gönüllü birlik ilkesinin çıkış noktası, ister sağlık, ister yarışma, ister kazanma, ister eğlenme, oyalanma için yapılsın, sporun bir “boş zaman uğraşısı”, boş zamanın nerede ve nasıl değerlendirileceğinin de bireylerin kendi özgür istekleri dışındaki her türlü denetim ve karışıklığı inkar eden “birey hakkı” olduğudur (Felek, 1977: 3).

Sporda “Devlet Yönetimi” İlkesi: Çalışmak, sözleşme yapmak, sosyal, güvenlik, sağlık ve eğitim bireyin hakkıysa, çalışma ve iş sözleşmesi yapma özgürlüğünü güvence altına almak, ekonomik ve toplumsal yaşamla birlikte çalışma alanının düzenlemek, herkese eşit sosyal güvenlik, sağlık ve öğrenim olanakları sağlamak da devletin ödevidir. İşte, bu “devlet” anlayışı içinde, beden eğitimi ve sporun, yalnız bireysel isteklere bağlı bir hak olmaktan çıkarak, bireye bazı toplumsal işlev ve sorumluluklar, devlete de kendi basamaksal yapısı içinde yürütmek zorunda olduğu yeni ödevler yüklendiği görülmektedir (Felek, 1977: 3).

Spor artık günümüzde bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak spor biliminin önemli bir kolu olan spor yönetimi ve onun ilkeleri de bilimsel bir anlayış içinde ele alınıp değerlendirilmelidir. Ayrıca her alanda olduğu gibi spor alanında da hizmet ve faaliyetlerin yaşama geçirilmesini en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan, spor yönetimi, çeşitli amaçları ve hedefleri olan farklı spor ilkeleriyle birlikte bu amaçlar çerçevesinde incelenmelidir (Demirci, 1986: 13).

Spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütleri ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir işleyiş olarak da değerlendirilebilir. Öte yandan spor kulüpleri, milli ve milletlerarası spor kuruluşları (Olimpiyat Komiteleri, Spor Federasyonları) ile milli ve milletlerarası seviyede spor organizasyonları (Olimpiyat Oyunları, Dünya Birincilikleri gibi) spor yönetiminin ne kadar geniş boyutlar ihtiva ettiğini göstermektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere, spor yöneticiliği, kendi içinde ihtisaslaşmayı gerektiren alanlar, çok çeşitli görev ve sorumluluklar ve bunları gerçekleştirecek bilgi, yetenek ve becerileri kapsamaktadır. Bu nedenle spor yönetimi, sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gereken bilgileri sağlamak, bu bilgiler ışığında ilke ve yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koymak durumundadır (İmamoğlu, 1992: 21-26,).

2.1.5.2. Spor Yöneticisi

Spor Yöneticisi; Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan, bu hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesindeki kişilerdir (Cankalp, 2002: 127).

Spor yöneticisi, sporla ilgili ulusal ve uluslararası spor alanını, spor politikalarının temel amaç ve ilkelerini, spor alanındaki yenilikleri, gelişmeleri ve özellikle büyük çaplı spor organizasyonlarında görülen etkinlikler dizisini, toplumun spor konusundaki beklenti, istek ve gereksinimlerini bilmek zorundadır (İmamoğlu, 1992: 25).

Bir spor yöneticisi için aranan özellikleri belirten kesin kurallar yoktur. Ancak, her alanda olduğu gibi spor alanında da spor yöneticiliği için gerekli olan aşağıdaki özelliklerden söz edilebilir (Watt, 1998: 112-113; Yetim, 1996: 94).

- Liderlik özelliği olmalıdır.
- Sporu, sporcuları ve diğer görevlileri sevmelidir.
- Spora olan katkısının amaç ve hedefini önceden tespit etmelidir.
- Sporla ilgili yayınları okumalı ve kendisini bu alanda geliştirmelidir.
- Sporla ilgili yeniliklere açık olmalıdır.
- Spor yöneticisi diğer görevliler ve sporcular ile iyi ilişkiler içinde bulunmalıdır.
- Dürüst ve çalışkan olmalıdır.
- İyi bir eğitime sahip olmalıdır.
- En az bir yabancı dil bilmeli veya öğrenmeye çaba göstermelidir.
- Ülkesinin ulusal ve uluslar arası durumunu dikkate alarak vatanın çıkarlarını
- kendi bireysel çıkarlarından her zaman üstün tutmalıdır.
- Başka bireyleri de düşünmeli ve yardımcı olmalıdır.
- İyi bir organizatör olmalıdır.

Stier, “spor yöneticilerinin, genelde şu alanlarda çalıştığını yaptığı araştırmalar sonucu ortaya koymuştur; spor kulüpleri yönetimi, kamu ve belediyelerin spor hizmetleri, finans, spor tıbbı, spor merkezleri, spor haberleri (medya), uluslar arası ilişkiler, halkla ilişkiler, kaynak yönetimi, spor pazarlama, fitness merkezleri, havuz işletmeciliği (Aktaran: Yüktaşır, 2000: 14).

Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri yaşama geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifadeyle kendisinin başarılı olması demektir. Spor yöneticiliğinde liderlik özelliğinin olması arzu edilen bir durum olmaktadır. Ancak, amaçların belirlenmesi, temsil etme, uzlaştırma, önerilerde bulunma, cesaret vericilik, icraatçılık, planlayıcılık, organizatörlük, örnek olma ve dostluk geliştirme gibi işlevler ile, popülerlik,

yaratıcılık, sosyallik, centilmenlik, doğruluk, iyi birey ilişkileri kurabilme yeteneği, sorumluluk üstlenmek gibi özellikler öncelikli bulunması gerekmektedir. Çekingen, sosyal yönü olmayan veya içe dönük olan birey genellikle lider ve dolayısıyla spor yönetici olamamaktadır (Güven, 2002: 64).

2.1.6. Spor Örgütleri

Örgütteki insan ilişkileri, daha katı ilke ve kurallara bağlı olduğundan, toplumdaki insan ilişkilerinden ayrılır. Örgütteki karşılıklı ilişkiler, genel olarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve iş görenlerin gereksinmelerini karşılamaya, özel olarak da iş görenin yetişmesine ve örgütle özdeşleşmesine yöneliktir (Başaran, 1984: 82). Örgütler, girdilerini çevrelerinden almaktadırlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları girdilerini alabilmeleri için çıktılarını çevreye satmaları gerekmektedir. Böylece örgütler hem girdileri hem çıktıları yoluyla çevre ile etkileşim ve denetim ilişkisi içerisine girmektedirler (Özdemir, 2000: 9). Birey örgüte girdiğinde sosyalleşme süreci yoluyla grup ya da örgütün bir üyesi olur. Sosyalleşme bir anlık olmayıp, yaşam boyu sürer (Balcı, 1995: 5)

Maddi anlamda teknolojik ve ekonomik, manevi anlamda değerler, ideolojiler ve inanışlardaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan değişme olgusu, insanları etkilediği gibi insanların tüm yaşamı boyunca içinde bulundukları örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Bugün sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için baskı yaratmaktadır (İmamoğlu ve Çimen, 1999: 60).

Örgütsel değişme konusu, faaliyet alanı ne olursa olsun, her türlü örgüt için büyük önem taşımaktadır. Ancak hizmet veya ürünlerini direkt insanlarla karşı karşıya gelerek sunmak zorunda olan örgütler (eğitim, sağlık, spor vb.) için daha da büyük önem taşıdığı yadsınmayacak bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişmeye duyulan ihtiyaç, spor alanında da aynı şekilde önemli ve büyüktür. Çünkü spor örgütleri de değişen çevre şartları içinde faaliyetlerini sürdürürken, bir taraftan

toplumun sporla ilgili farklı talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek bakımından etkileşim içinde oldukları dış çevreyle, diğer taraftan örgütün iç çevresini oluşturan formal ve informal unsurların etkileşimi sonucunda meydana gelen iç değişmelere kayıtsız kalamazlar (İmamoğlu& Çimen, 1999: 60). Spor, insanda ve toplumda, her alanın kendi içinde demokratik ve yasal bir şekilde örgütlenme isteğini geliştirmektedir. Örgütlenme de beraberinde yeni kaynaklar, toplum ve devlet desteği, saygınlık, birlik ve beraberlik getirmektedir (Sümer, 1990: 159).

Sporda Örgütlenmenin Yararları

Tüm ülkeler için olduğu kadar, kalkınma çabasında olan Türkiye için de her alanda en önemli iki temel konu; örgütlenme ve yönetimdir. Örgütlenme, ortak konular ve amaçlar etrafında birlik ve beraberlik demektir.

Örgütlenmenin yararları vardır. Bunları bazıları; ortak sesleri duyulur ve yönetimler bu sesleri mutlaka dinlerler, demokrasi gelişir ve yerleşir, yeni görüşler ortaya çıkarak tartışma ve konuşmalarla gerçeğe daha kolay ve sağlıklı ulaşılır, yardımlaşma duygusu ve gerekliliği ile hizmet rekabeti artar, iş ve hizmet verimi yükselir, acılar ve sevinçler paylaşılır, plan ve program ilkeleri içinde sorunların çözüm yolları da bulunur, önderler ve yöneticiler yetişir, yönetime katkı ve katılma istekleri gelişip yaygınlaşır, görev ve sorumluluk duyguları güçlenir, örgütlenme beraberinde eğitimin gereğini de getirir, eğitilmiş kitlelerin, uzman ve yöneticilerin ülke kalkınmasındaki payları yüksek olur, tesislerin verimli işletilmesi, tesislerden dengeli yararlanma, sağlık ve bütçe ve sporla uğraşan insan sayısını arttırmak gibi temel konularda ortak hareket edilir, atalarımızla ve geçmişle bağımız güçlü kalır. Böylece geçmişle gelecek arasındaki köprü kurulmuş olur (Sümer, 1990: 157-158).

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyimle kazandırılmaları çalışmalarının tümünü kapsamaktadır (Eren, 2001: 561).

Örgüt geliştirme, örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmak için davranışsal bilimlerden yararlanılarak örgütlenme sürecine yukardan yönetilme suretiyle yapılan ve tüm örgütü kapsayan, planlı bir müdahale olmaktadır (Minibaş, 2001: 132).

2.1.6.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Spor, Türkiye’de Osmanlının son zamanlarında Galatasaray (1905) “okul”, Beşiktaş (1903) “semt,yöre” ve İmalat-ı Harbiye (MKE) Ankaragücü (1910) “iş yeri” esaslarına göre örgütlenmeye başlamıştır. 1908 öncesi başlangıçta yabancılar tarafından kurulan Moda, Kadıköy, Beşiktaş, Altınordu, vb. kulüpler yasalara dayalı tüzel kişilikler olarak değil de takım yönleri ağır basan, resmi olmayan amaç birlikleri olarak örgütlenmişlerdir (Aktaran: Mirzeoğlu, 2003: 217).

1903 yılında İstanbul Futbol Birliği, bunun arkasından İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi ve Cuma Futbol Ligi adıyla yeni örgütlenmeye gidildiği bilinmektedir. Doğal örgütlenme 1921 yılında kadar önemli sorunlarla devam etmiştir. Sporun topluma yaygınlaşarak yeni kulüplerin kurulması ve spor dallarının sayısının artması sonucunda, daha önceden örgütlenmiş olan kulüplerin yeniden düzenlemelere gitmelerine neden olmuştur. Bu düzenlemeler sonucu 1922 yılında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuş (Yerlisu, 1999: 103) ve 1936 yılında Spor Konseyi’nin kararı ile “Türk Spor Kurumu” faaliyete geçmiştir (Eryılmaz, 1977: 10). Atatürk’ün emri ile hazırlanan Beden Terbiyesi Kanunu ile “Beden Terbiyesi Umum Müdürlüğü” kurulmuş ve bu kanunun verdiği yetkiler doğrultusunda Başkanlığa bağlı olarak, bir “Devlet Kuruluşu” statüsünde hizmete başlamıştır (G.S.G.M Yayınları, 2000: 5).

Türk Spor Kurumu’nun bütün mallarıyla hukuk ve vecibelerini devralan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 29.06.1938 tarih ve 3530 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1942-1960 yıllarında Milli Eğitim

Bakanlığına, 1960-1970 yıllarında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmüştür (Üçışık, 1990: 187).

14.12.1983 gün ve 1851 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 179 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname gereğince, Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlıklarının birleştirilmesi sonucu, Milli Eğitim ile Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. Genel Müdürlük 28.05.1986 tarihinde yürürlüğe giren hakkındaki Kanun hükümleri doğrultusunda yeniden örgütlenmiş, yapısal değişikliğe uğramış, maddi imkanları arttırılmış ve adı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir.

2 Mart 1989 tarihine kadar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyetlerini yürüten Genel müdürlük, 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden Başbakanlığa bağlanmış ve adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur. 14 Mart 1991 tarihinde yayınlanan 3703 sayılı Kanunla, Genel Müdürlüğün hizmet ve faaliyetlerine yeni yasal düzenlemeler getirilmiştir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Merkez Üniteleri, 37 Federasyon Başkanlığı, İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünden oluşturmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor Başkanıdır .

İllerde ayrıca, Gençlik ve Spor işleriyle meşgul olmak üzere valilerin sorumluluğu altında o ilde uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla fahri birer spor dalı temsilcisi bulunmaktadır .

Mayıs 2000 itibariyle Türkiye’de yaklaşık 5560 spor kulübü bulunmaktadır. Kulüpler, 2908 sayılı Dernekler Kanununun 57. maddesi ile Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre kurulmaktadır. Daha sonra Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Teşekkülleri Tescil Yönetmeliğine göre tescil edilmekte ve Spor Kulübü statüsü kazanmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır:

a- Vatandaşın fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, cimmastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek, Gençliğin boş zamanların değerlendirilmesi ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıktan korunması için gerekli tedbirler almak.

b- İzcilik gençlik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını arttırmak, eğitim merkezleri kurmak.

c- Sporcu ve spor kulüpleri, ile ilgili gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak.

d- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek.

e- Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, hostelleri ve kampları ile saha, tesis ve malzemelerinin yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak.

f- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak işletmek, işletilmesine yardımcı olunmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak, yaptırmak.

g. Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasına sağlamak.

h- Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor Toto ve Spor Loto) düzenlemek, yönetmek.

ı- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınları yapmak, faaliyette bulunmak.

i- Gençliğin serbest zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.

j- Milletlerarası Spor Teması münasebetlerinde, Resmi Merci Görevini yapmak.

k- Bu kanuna göre Tescili yapılmış bulunan Spor Kulüp ve Kuruluşları ile Spor amacını taşıyan teşekkül, Sporcu ve Spor elemanlarını denetlemek.

l- Başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına aynı ve nakit yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek (G.S.G.M Yayınları, 2000: 5-22).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Merkez ve Taşra örgütlerinden meydana gelmektedir. Merkez Örgüt, Genel Müdürlük Merkez Örgüt Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri, Yardımcı Birimler ve Bağlı Birimlerden meydana gelmektedir.

Genel müdür, kuruluşun en üst amiridir. Genel müdürlük hizmetlerinin mevzuata Milli Güvenlik siyasetine, kalkındırma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve genel müdürlüğün faaliyet alanına giren konularda diğer kamu ve kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktır. Merkez ve Taşra örgütünün faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını denetlemektir (Cankalp, 2002: 27).

İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü; İlçelerde de Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde Vali, İlçelerde Kaymakam, Gençlik ve Spor İl Başkanı ve İlçe Başkanı olarak görev yapmaktadır. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü Valiye, ilçe Müdürü Kaymakama karşı I. derece sorumludur (Cankalp, 2002: 28).

G.S.G.M.' nin, devlet memurları kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırması hakkındaki hükümlerin bağlı olmaksızın, lüzumu kadar sözleşmeli yerli-yabancı spor uzmanı ve antrenörü çalıştırabilmesi ve bunların örgütte fahri olarak idari ve teknik görev alabilmeleri, böylece spor hizmetlerini idari ve siyasi baskıdan uzak tutularak sevk ve idaresine imkan sağlanmıştır (Aktaran: Mirzeoğlu, 2003: 221).

2.1.7. Spor Uzmanları

Spor uzmanı; spor alanında bilimsel araştırma, geliştirme, değerlendirme, öğreticilik veya danışmanlık niteliklerine sahip yurt içinde veya yurt dışında branşlarıyla ilgili, yüksek öğrenim görmüş, yerli ve yabancı kişileri ifade etmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2001 yılında spor uzmanlarını almak için sınav yapmış, bu sınavda başarılı olan 500 spor uzmanını Maliye Bakanlığı'nın vizesiyle sözleşmelerini yaparak sözleşmeli spor uzmanı kadrosuna dahil etmiştir. Spor uzmanları yazılı, sözlü ve uygulamalı olmak üzere üç sınava tabii tutulup her birinden en az 70 ve daha yukarı puan alanlar en yüksek puandan başlamak üzere seçilmişlerdir.

Spor Uzmanı doğrudan Spor Eğitim Dairesi Başkanına karşı sorumlu olup, Başkan tarafından verilen görevleri yapmaktadırlar.

Spor Uzmanı, üniversitelerin beden eğitimi veya spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarından mezun olmalıdır. Yurt içinde veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim programlarını tamamlamış olmak tercih sebebidir.

Spor Uzmanlarına her yıl sözleşmeli personel ücretleriyle ilgili olarak Bakanlar Kurulu'nca belirlenen limiti geçmemek üzere Genel Müdür' ün önerisi ile Bakan' ca tespit edilen brüt ücret ödenmektedir.

Sözleşme süresi 6 aydan az, 2 yıldan çok değildir. Genel Müdürlük, sözleşme süresi sonunda her ne sebeple olursa olsun sözleşmeyi yenileyip, yenilememekte serbesttirler. Sözleşme süresi sonunda sözleşmeyi yenilemek istemeyen taraf bu durumda sözleşmenin bitimine en az bir ay kala karşı tarafa bildirmek zorundadır, aksi halde daha önce belirtilen ücretle önceki sözleşmede belirtilen süre kadar yenilenmiş sayılmaktadır.

Türkiye’de sözünü ettiğimiz spor uzmanlığı tanımına yabancı literatürde tam olarak ulaşamamaktadır. Ancak benzer ve dolaylı tanımlara bakıldığında halka verilen spor hizmetlerinde spor servislerinin, etkili liderliğin, etkili planlamanın önemi vurgulanmakta ve modern yönetim tekniklerinde bu noktaların göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, spor yönetiminde yönetimin niteliğinin, standartların, katılımcıların ve kalitenin sağlanmasında mesleki niteliklerin değerlendirme aşamasında dikkate alınması önerilmektedir (Watt, 1998: 109-151).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının belirlenmesiyle ilgili daha önceden yapılmış araştırmalardan ve tezlerden bilgiler verilecektir.

2.2.1. Araştırmalar

Bu bölümde, konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalardan bilgiler verilecektir.

Çoban (2003) çalışmasında, G.S.İ.M’nde yönetici pozisyonunda çalışanların ve ankete katılan 271 kişinin %82.2’sini üniversite mezunu olduğunu belirlemektedir. Üstelik Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunları %40.3 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna rağmen, çalışan yöneticilerin %67.4’lük bir oranla işe yönelik yönetici-lider boyutunda olmaları, bu yöneticilerin otoriter olması, kararların merkeziyetçi, insancıl ilişkilerden uzak hiyerarşik bir yapıyı göstermesi bakımından oldukça dikkat çekici bir oran olduğu araştırmada ortaya konulmuştur.

Türkiye’de kaliteli, verimli ve etkin üretim anlayışının yerleşebilmesi ve buna uygun çalışma kültürünün gelişebilmesi, düşünce yapısının geliştirilmesine bağlanmakta, bunun da ancak eğitimle mümkün olacağı vurgulanmaktadır. Eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın bugünden farklı olacağı ve hizmet kalitesinin güvence altına alınmasının, gelecek on yılda, eğitimin tüm alanlarında, kilit mesele olacağına kuşku yoktur. Dolayısıyla G.S.İ.M’nde çalışacak yöneticilerin bizzat spor yöneticiliklerinden tam bir donanımla mezun olduktan sonra buralara atanmaları gerektiği açıktır. Spor yöneticisi ihtiyacının karşılayacak eleman yetiştirilmesi için spor teşkilatı yasasında yasal düzenlemelerin yapılmasının şart olduğu araştırmada vurgulanmıştır.

Çoban ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada; örgütler, değişen çalışma şartları içinde yapılarını günün gerçeklerine uygun hale getirirken, bu değişim sonucu şartlara uygun yapısal değişiklikleri yapabilmelidir. Bu yapısal değişiklikler içinde G.S.İ.M kadrolarını tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğini vurgulanmıştır.

Çalışmanın sonucu olarak, Türk Sporunda değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, aynı amaca hizmet etmekte olan sporla ilgili kişi ve örgütlerin koordineli bir biçimde iletişimlerinin sağlanması, bu alandaki eksiklerin giderilerek sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına ve sporun örgütsel niteliğinin ön plana çıkarılarak yüksek alınmasına neden olabileceği belirtilmiştir.

Dolaşır, Sunay ve İmamoğlu (2002) çalışmada, G.S.G.M.’nde görev yapan üst düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki uygulamaları değerlendirildiğinde, bu yaklaşımın kurumda benimsendiğini ortaya koymuşlardır.

İmamoğlu, Çimen (1999) çalışmalarında, Türkiye’de spor federasyonlarının yapısal değişikliği ile ilgili bazı uygulamalar değerlendirildiğinde, özerkliğe doğru bir eğilimin ön plana çıktığını belirlemişlerdir. Hızla değişen çevrede, yöneticiler, değişmeyi ve gelişmeyi engelleyen geleneksel örgütler yerine, çevreye uyabilen dinamik ve sürekli kendini yenileyen örgütlenme modelleri gerçekleştirmeli sonucunu vurgulamışlardır.

Yağız, Yaman (2003) çalışmalarında, G.S.G.M' nün merkez ve taşra örgütünde çalışan spor uzmanlarının, yaptıkları iş ve bu işin niteliği açısından iş doyumu düzeylerinin belirlenmesi ve bu iş doyumu düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ne gibi farklılıklar gösterdiğinin ortaya konulması araştırılmıştır. Merkez örgütünden 115, taşra örgütünden ise 219 spor uzmanı olmak üzere toplam 334 spor uzmanının üzerinde yapılan araştırma sonucunda, hem merkez örgütünde hem de taşra örgütünde çalışan spor uzmanlarının kendilerine sağlanan sosyal imkanlar ve yardımlar ve yardımlar noktasında çok düşük bir iş doyumu yaşadıkları görülmektedir. Ödül yönetmenliğinden yararlanma konusunda elde edilen iş doyumu oranlarında merkez ve taşra örgütleri arasında önemli bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Merkez örgütünde çalışan spor uzmanlarının büyük çoğunluğu ödül yönetmenliğinden elde ettikleri kazanımları yeterli görmekte olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yenel, Ekinci (2003), Türk Spor Politikalarında öngörülen hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesi üzerine G.S.G.M' nü örnek alarak çalışma yapmışlardır. Araştırmada da Türk Spor Politikalarında öngörülen hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, sporun topluma yeterli bir şekilde yaygınlaştırılmadığını belirtirken, ayrıca tesislerin nitelik ve nicelik bakımından yetersiz olduğu ve var olan tesislerin halkın kullanımına yeterli bir şekilde sunulmadığı, özel sektörün katkısının artırılmadığı, nitelik ve nicelik olarak eğitimde (spor idareciliği, antrenörlük, hakemlik, vb.) yeterli düzeye ulaşamadığı ve olimpiyatlarla ilgili çalışmaların yetersiz olduğu yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Yetim, İmamoğlu ve Çimen (1998) birlikte yaptıkları çalışmada, G.S.G.M'nde görev yapan üst düzey yöneticilerinin yönetimde insan ilişkilerinde çağdaş yaklaşımları benimsediklerini, ancak uygulamada farklılıklar olduğunu belirleyerek, örgütte geleneksel anlayışın etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.2. Tezler

Bu bölümde, konu ile ilgili önceden yapılmış tezlerden bilgiler verilecektir.

Cankılıç (1999), işletmelerde motivasyon ve kullanılan motivasyon tekniklerinin işletme başarısı üzerine etkisi ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak için motive edilmelerinin gerekliliğini vurgulamıştır. Çalışanlardan yüksek düzeyde verim elde edebilmek için, onların yeteneklerini en yüksek düzeyde kullanabilmenin gerekliliği ve bununla motivasyon ile sağlanabileceği sonuçlarına ulaşmıştır.

Çetin (200), örgüt verimliliği üzerinde halkla ilişkiler ve örgüt kültürünün önemi üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmada, Tarım Kredi Kooperatifleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kitle iletişim araçlarının kullanılmasının verimlilik üzerinde son derece önemli olduğuna, yeteneğine uygun işlerin çalışanlara verilmesinin önemine, çevresi ile işbirliği yapan ve bilgi alış verişinde bulunan örgütlerin başarısının artacağı sonucuna ulaşmıştır.

Gaz (1996) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün yapı ve yönetim sorunlarını, Milli Eğitim örgütünün işleyişindeki aksaklıkları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmasını merkez örgütünde görevli 50 şube müdür ve 50 şeften oluşan 100 yönetici ile gerçekleştirmiştir. Yetki boyutuna ilişkin olarak, yöneticilerin görevleri ile ilgili konularda yeterli yetkilerinin olmadığı, yetkisizliğin işlerin gecikmesine, zaman kaybına neden olduğu ve iş akımı olumsuz yönde etkilediği, sorumluluk boyutunda, yöneticilerin 2/3'üne yakın bir bölümünün görevleriyle ilgili yeterli sorumlulukları olmadığı, karar verme dışındaki konularda hiç sorumlu olmadıkları, sorumluluğun aynı işi yapan iş görenlere eşit olarak dağıtılmadığının yöneticilerin yarıdan fazlası çalıştıkları birimlerde gereksiz yazışmaların yaygın olduğunu, gereksiz yazışmaların nedenleri olarak ise, çalışan personelin oluşu ve görevi tam olarak bilmemelerinden kaynaklandığı bulgularına ulaşılmıştır.

Güven (2002), yaptığı çalışmada G.S.G.M'nün yönetsel ve örgütsel sorunları ile bütünleşik çözüm önerilerini araştırmıştır. Araştırmaya katılan 600 spor yöneticisi Ülkemizde sporun resmi yönetiminin adresinin müstakil bir “Spor Bakanlığı” olması gerektiğini, G.S.G.M' nin Anayasamızda belirtilen spor yapıcı politikalarını belirlemede ve uygulamada çok fazla başarılı olmadıklarını, spor dalı federasyonlarının kitleleri teşvik açısından görevlerini yeterince yerine getiremediklerini, görevlerini yeterince gereklerine uygun bir şekilde yaptıkları halde bu görevlerinde kalmaları konusunda endişeleri olduğunu, “Sporda Demokrasi” kavramının ülkemizde mevcut olmadığını, Devletimizin okullarımıza yönelik politikalarının son derece yetersiz olduğunu belirttikleri belirlenmiştir.

Eskicioğlu (2003), G.S.İ.M'nin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizini yapmıştır. Araştırmayı, Batı Karadeniz de yer alan üç Gençlik ve Spor İl Müdürü oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkarılan yönetsel yaklaşım ve yönetim şekli, teknoloji, motivasyon, iletişim, kendini gerçekleştirme ve örgüt konumu temaları ve alt boyutlarının, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin verimliliğini etkilediğine ulaşılmıştır.

Özbey Alkurt (2001), yaptığı çalışmayı, 2000 yılında G.S.G.M. merkez örgütünde görev yapan 18 üst düzey ve 76 orta düzey yönetici ile taşra örgütünde görev yapan 46 İl Gençlik ve Spor Müdürü oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonucunda, G.S.G.M merkez ve taşta örgütünde görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının yöneticilik eğitimi bulunmamaktadır. Bu nedenle G.S.G.M' de personel politikaları ile ilgili (görevin gereklerine uygun personel, seçme, yerleştirme ve yükselme v.b.) sorunlar yaşandığı bulunmuştur.

Pehlivan (2002), işletmelerde liderliğin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmada MKE Mühimmiyat San. A.Ş.'de 100 yöneticiye anket uygulamıştır. Sonuçlarda liderlik yöntemlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Ulusal (1998), iş doyumu-verimlilik ilişkisinde yöneticilerin rolü üzerine bir araştırma yapmıştır. Hazırlamış olduğu anketleri yedi işletme üzerinde uygulayarak bulgulara ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar, iş gören verimliliğini etkileyen doyum faktörlerinin, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada, iş gören verimliliğinin sağlanmasında bu faktörleri, doyum sağlayıcı olarak gören ve bu faktörleri verimliliği arttırmak yolunda gerektiği şekilde kullanan yöneticiler, iş gören ve işletme verimliliğini sağlamada başarılı olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Üzüm (2005), yaptığı çalışmada G.S.G.M’nde görevleri spor uzmanlarının örgütsel bağlılığı araştırılmıştır. 98 spor uzmanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, spor uzmanlarının görev yaptığı örgüte yönelik, yüksek düzeyde özdeşleşme ve uyum tutumları geliştirdikleri, orta düzeyde ise yerimseme, umursamazlık ve yabancılaşma tutumları geliştirilmiştir.

Yerlisu (1999), tarafından yapılan araştırmada, G.S.G.M.’ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesini incelemiştir. Araştırma, G.S.G.M’ nde çalışan 99 yönetici ve 270 personel üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin %34,35’i, personelin ise %39,63’ü 40 yaşın altındadır. Personel içinde benzer durum söz konusudur. Yöneticilerin daha çok orta yaşta yığılmış olmaları, yöneticilerin çok genç yaşlarda değil de daha çok orta yaşlarda elde edilen bir mevki olduğu ve özellikle G.S.G.M yapısı içerisinde yöneticilik mevkisine kişilerin genellikle personellikten zaman içerisinde geçiş yaparak geldikleri bulunmuştur.

Yaman (1996), G.S.G.M örgütünün yönetsel iklimi araştırılmıştır. 381 yöneticinin üzerinde yapılan araştırma sonucunda, üst yöneticilerinin ¼’ünün emekliliğini elde etmedi örgütün iklimi açısından olumlu ve olumsuz yönler göstermektedir. Örnek verecek olursak, emeklilik hakkını elde etmiş bir yöneticinin örgütte bulunduğu görevle ilgili bir kaygısı bulunmaması (sürülme, başka göreve atanma, gelecekte bir üst göreve atanmada disiplin ile ilgili bir rahatsızlık bulunmaması gibi) nedeni ile, örgüt ile ilgili görüşlerini daha açık ve net olarak ifade

edebilir. Örgütte doğru karar verilemesine yardımcı olur. Dezavantaj ise emekliliğini hak etmiş bir yöneticinin olaylar karşısında daha duyarsız ve ilgisiz olduğunu ortaya koymuştur.

Yıldız (1996), yönetici-ast iletişimi üzerine bir araştırma yapmıştır. Yöneticilerin, örgütün amacı ve politikaları, yerine getirilmesi istenilen görevin gerekçesi hakkında astlarına yeterli bilgi vermedikleri ve karara katılma olanağı sağlamadıkları görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

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

3.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırmada, G.S.G.M’ nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunları konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla niteliksel araştırma tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Glaser’e göre nitel araştırmayı; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı, temel bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanımda kuram oluşturma toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir. Bu da araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma deseninin oluşmasında gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 19).

Spor uzmanlığı, sporun yaygınlaştırılmasında ve geliştirilmesinde son yıllarda spor örgütleri için önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Niteliksel

araştırma tekniklerinin kullanılmasının, spor uzmanı olan kişilerin arasında yer alan katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini, beklentilerini, önerilerini ve endişelerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünülmüştür. Niteliksel araştırma modelinin tercih edilmesinin diğer bir nedeni ise, araştırmacının görüşlerini alacağı spor uzmanları ile “yüz yüze” görüşme olanağı bulabilmesidir.

Bu çalışmanın araştırma yöntemi ile ilgili temel dayanağını, nitel araştırmaları destekleyen, kuramsal temellerin dayanağı olan disiplinlerden “fenomenoloji” paradigması oluşturmaktadır. İngilizce karşılığı “Phenomenology” olan bu kavram Patton’a göre (1990: 107); “doğrudan ve tamamen “araştırma kapsamında yer alan insanlar için araştırılan olgunun kaynağı ve yapısı nedir?” sorusuna odaklanır. Bu olgu yaşanılmış bir duygu (yalnızlık, kıskançlık, kızgınlık gibi) bir ilişki (evlilik, meslek gibi), bir program, bir örgüt veya bir kültür olabilir”.

İlk bakışta görüşme kolay bir veri toplama aracı gibi görünse de, “beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açısından, hem sanat hem de bilimdir” (Patton, 1990: 111). Nitelikli bir görüşmede, günlük etkileşim ve iletişim sürecinde oluşan hatalar yapılmaz. Bu süreçte, sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 92).

3.2. Katılımcılar

Bu araştırmanın evrenini G.S.G.M’ nde çalışan spor uzmanları oluşturmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı çalışan 139’u merkezde, 237’ si taşra teşkilatında olmak üzere toplam 476 spor uzmanının arasından 8 erkek , 4 kadın toplam 12 spor uzmanı bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, G.S.G.M’ nde çalışan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarına ilişkin derinliğine bilgi edinilmesi amacıyla, örneklem seçiminde “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı rnekleme yöntemi, tamamen nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı rnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vererek, pek çok durumda olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yarar sağlamaktadır (Yıldırım ve şimşek, 1999: 69). Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tipik durum örnekleme yönteminde amaç, araştırmacının yeni bir uygulamayı veya bir yeniliği tanıtmak istemesi durumunda, bu uygulamanın yapıldığı veya yeniliğin olduğu bir dizi durum arasından, en tipik bir veya birkaç tanesini saptayarak bulmaya çalışmasıdır. Patton’a göre (1990) amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama veya yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmektir (Yıldırım ve şimşek, 1999: 71).

Araştırmada görüşme için, G.S.G.M’ nde çalışan “spor uzmanları”, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme; araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilebilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve şimşek, 1999: 75).

3.2.1.Katılımcıların Profilleri

G.S.G.M rgtnde görev yapan spor uzmanlarına ilişkin kişisel bilgiler aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Spor Uzmanlarının Kişisel Bilgileri

SIRA NO	SPOR UZMANLARI	YAŞ	CİNSİYET		MEDENİ DURUMU		EĞİTİM DURUMU		ÖRGÜTTEKİ BİRİMİ	
			BAYAN	ERKEK	EVLİ	BEKAR	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	MERKEZ	TAŞRA
1	B	27	0	1	0	1	0	1	0	1
2	C	27	1	0	0	1	1	0	1	0
3	E	33	0	1	1	0	1	0	0	1
4	F	27	0	1	0	1	1	0	1	0
5	G	27	1	0	0	1	0	1	0	1
6	İ	31	0	1	0	1	1	0	0	1
7	K	29	0	1	0	1	1	0	1	0
8	M	28	0	1	0	1	1	0	0	1
9	N	26	1	0	1	0	1	0	1	0
10	S	26	0	1	0	1	1	0	0	1
11	Ş	29	1	0	1	0	1	0	0	1
12	T	27	0	1	0	1	1	0	0	1
TOPLAM		28	4	8	3	9	10	2	4	8

Görüşmede 4 kadın, 8 erkek olmak üzere toplam 12 spor uzmanı ile görüşme yapılmıştır. Bu spor uzmanlarının 2 kadın, 2 erkek toplam 4’u merkez örgütte; 2 kadın, 6 erkek toplam 8’i taşra örgütünde görev yapmaktadırlar. Spor uzmanlarının 3’ü evli, 9’u bekadır. Katılımcıların yaş ortalaması 28’dir.

Bu spor uzmanlarının 12’si de Beden Eğitimi Öğretmenliği için lisans eğitimi almıştır. Katılımcıların 10’u lisans, 2’si yüksek lisans eğitimine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplamayla ilgili olarak, “görüşme formu” yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili temel oluşturmak amacıyla, ilgili kaynaklar, yasalar ve yönetmelikler, süreli yayınlar ve araştırmalar taranmıştır.

Elde edilecek bilgiler ışığında araştırmanın amacına uygun görüşme formu hazırlanmıştır. Bu yöntemde “yarı yapılandırılmış açık uçlu” sorular kullanılmıştır.

Bu soruları belirme aşamasında; yönetsel sorunlara etki eden faktörler, araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda, bilimsel geçerliliği olan dört kaynaktan belirlenmiştir. Bu etmenlerden 6 temel başlık ve toplam 28 soru hazırlanmıştır (Ek:1). Bu sorular, yönetsel sorunlara etki eden konuları içeren araştırmaların, anket soruları incelenerek desteklenmiştir. Hazırlanan sorular, daha sonra uzman iki kişi tarafından kontrol edilmiştir. Sorular, araştırmacı tarafından dikkatlice yazılmış ve belirli sıraya konmuştur. Sorular, her görüşülen bireye aynı tarzda ve aynı sırayla sorulmuştur. Bu yaklaşım, katılımcılardan daha yoğun ve daha çok bilgi edinilmesini sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Ayrıca, görüşme yapılacak katılımcılar hakkında, kişilerin genel profillerini elde etmek için, araştırmacı tarafından hazırlanmış “bilgi formu” (Ek:1) kullanılmıştır.

3.3.1 Görüşme

Bu çalışmada araştırmacı tarafından, 2005 yılında bizzat G.S.G.M. ve G.S.İ.M teşkilatına gidilerek ön görüşme yapılmış ve daha sonra yazılı onay (Ek:2) alınmıştır. Ön görüşmede, araştırma hakkında gerekli bilgi verilerek randevular alınmıştır. Daha sonra verilen randevulara zamanında gidilmiş ve spor uzmanlarının çalıştıkları birimlerde veya çalışma odalarında kendileri ile doğrudan görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme zamanı ve süresi, katılımcıların istek ve ihtiyaçlarına göre ayarlanmıştır. Görüşmelerin ayrıntıları konusunda emin olmak için uygun görülen yerlerde ek sorular yöneltilmiştir.

Bu görüşme teknikleri ile spor uzmanlarının araştırma konusu üzerinde yoğunlaşmaları sağlanarak, onların yönetsel sorunları ile ilgili düşüncelerini uygulamaları, eleştirileri, önerileri ve diğer söylemek istedikleri kayıt edilmiştir. Görüşme sürecinde nitel araştırmanın yapısı çerçevesinde gönüllülük esas alınmıştır. Görüşmelerde katılımcıların ses kayıtları izin dahilinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmacı ses kayıtları sırasında konuşmaları çetele tutma ve kısa not alma şeklinde

kağıda da aktarmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda, kısıtlama yapılmamıştır. Araştırmaya dahil edilen bireylerin yanıtları daha önceden oluşturulmuş sorularla sınırlandırılmamış, açık ve esnek bir tutum izlenmiştir. Araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı ve derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların konuyla ilgili olarak önemli gördükleri fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini dile getirmelerine olanak sağlanmıştır.

Araştırmacı görüşme formu tekniğini uyguladığı katılımcılarla daha sonra en az iki kez olmak üzere sohbet tarzı görüşmeleri uygulama fırsatı bulmuştur. Kaydedilmiş bilgiler araştırmacı tarafından deşifre edilerek bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiştir. Görüşme ile elde edilen verilerin, toplam sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Elde Edilen Araştırma Verilerin Toplam Sayıları

KATILIMCILAR	Çalıştığı Yer	GÖRÜŞME KAYITLARI
KATILIMCI B	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 7 Adet A4 sayfa
KATILIMCI C	Merkez	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 7 Adet A4 sayfa
KATILIMCI E	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 6 Adet A4 sayfa
KATILIMCI F	Merkez	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 6 Adet A4 sayfa
KATILIMCI G	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 8 Adet A4 sayfa
KATILIMCI İ	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 5 Adet A4 sayfa
KATILIMCI K	Merkez	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 5 Adet A4 sayfa
KATILIMCI M	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 6 Adet A4 sayfa
KATILIMCI N	Merkez	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 5 Adet A4 sayfa
KATILIMCI S	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 6 Adet A4 sayfa
KATILIMCI Ş	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 5 Adet A4 sayfa
KATILIMCI T	Taşra	1 Adet 60 dakikalık 1Teyp kaseti - 8 Adet A4 sayfa

3.3.2 Araştırmacının Rolü

Bu çalışmada araştırmacı, Nisan-Mayıs-Haziran 2005 tarihinde görüşmelerini yapmak için G.S.G.M’nden yazılı onay için başvuruda bulunmuş, gerekli resmi izin verildikten sonra, görüşmelere katılacak olan spor uzmanlarının illerine giderek yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Araştırmacı, Beden Eğitimi Öğretmenliği bölümünden mezun, spor uzmanlarının özelliklerini bilen ve konuyu takip eden bir kişidir. Bu durum, araştırmacıya veri kaynaklarına yakın olma, ilgili bireylerle konuşma, deneyimlerini paylaşma, konuyu yakından tanıma, ilgili eğitim programlarını ve dokümanları inceleme olanağı sağlamıştır. Ayrıca, bu etkenin araştırmaya hız ve pratiklik kazandıracağı düşünülmüştür. Araştırmacının çalışma konusu ile ilgili olarak yer aldığı bu konum, araştırmacıyı nitel çalışma sürecinin doğal bir parçası haline getirmiş ve görüşme yönteminin verimli olarak uygulanmasını ve analiz edilmesini sağlamıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için, nitel analiz yöntemlerinden “betimsel analiz” yöntemi ile araştırmada, verilerin tanımlanması, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması için “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır.

Betimsel analiz yönteminde, toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. İçerik analizi yönteminde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabii tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan

verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 158-162).

Bu araştırmada 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.

3.4.1. Verilerin Kodlanması

İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilir: verilerin kodlanması, temaların bulunması ve temaların organize edilmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Verilerin kodlanmasında, bazen bir kelime bazen bir cümle yada paragraf, bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir, diğer bir deyişle kodlanır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 163).

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 ve analiz süresince kodlar gerektiğinde değiştirilmiş ve geliştirilmiştir.

Teyp kullanarak görüşme yoluyla elde edilen veriler, bilgisayarda düz yazı haline getirilmiştir. Sonra spor uzmanlarının cevapladıkları sorular, bir sayfada toplanmıştır. Her soru alt boyutlarıyla beraber numara ve harf verilerek düzenlenmiştir (Örn: 1a, 4e, 6b şeklinde).

4. Araştırmada elde edilen bulgular, bir yandan teybe kaydedilirken diğer yandan kısa notlar yoluyla denetlenmiştir. Böylece bulguların anlamlı bir bütün oluşturulması sağlanmıştır.

Bu araştırma da dış güvenilirliğin sağlanması için aşağıdaki sorulara cevap verilmiştir.

1. Araştırmacı, araştırmanın yöntemlerini ve aşamalı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
2. Katılımcılarla yüz yüze görüşme süreci gerçekleştirilmiş, gerekli durumlarda açıklamalarda bulunularak, araştırmanın kapsamı ile ilgili yönlendirmeler yapılmıştır.
3. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve varsayımlar açık olarak belirtilmiştir.
4. Araştırmada veri kaynağı olan kişiler, isim ve il belirtmeden harfler kullanılarak (K, L, M gibi) açık bir şekilde verilmiştir.

İç güvenilirliğe ilişkin olarak;

1. Araştırmacı, görüşme sonucunda elde edilen verileri, bu verilerden doğrudan alıntılar yaparak betimlemeye gitmiştir.
2. Verilerin kodlanmasında birden fazla araştırmacı kodlama yapmış ve bu kodlamalar karşılaştırılmıştır.
3. Verilerin analizinde ön yargıların, yanlış anlamaların önüne geçilmiş ve veriler tekrar gözden geçirilmiştir.
4. Araştırmada veri kaynağı olan spor uzmanları ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

BÖLÜM IV

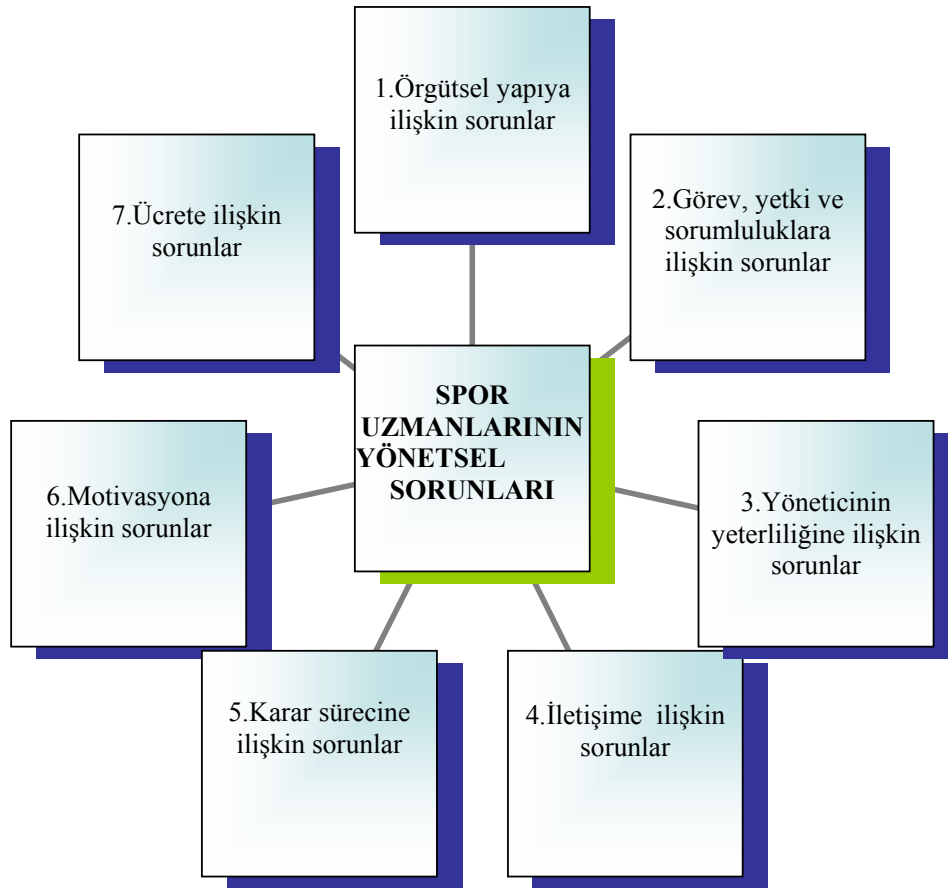
VERİLERİN SUNUMU, BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.Verilerin Sunumu

Bu bölümde, araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen bilgiler verilmiştir. Daha sonra spor uzmanlarının yönetsel sorunlarına ilişkin olarak dile getirdikleri sorunlar yedi ana tema altında sunulmuştur.

4.1.1.Spor Uzmanlarının Yönetsel Sorunları

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 yedi ana tema altında toplanmıştır: 1) Örgütsel yapıya ilişkin sorunlar, 2) görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin sorunlar, 3) yöneticinin yeterliliğine ilişkin sorunlar, 4) iletişime ilişkin sorunlar, 5) karar sürecine ilişkin sorunlar, 6) motivasyona ilişkin sorunlar, 7) ücrete ilişkin sorunlardır. Verilerin sunumunda bu temalar altında diğer sorunlar alt boyutlar halinde verilmiştir.



Şekil 1. Spor Uzmanlarının Görevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

Temalar halinde verilmiş olan bu sorunlar, alt boyutlara ayrılarak sınıflandırılmış ve her tema altında o boyuta ait yönetsel sorunlar sırayla sunulmuştur.

1. Ana Tema: 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.



Şekil 2. Örgütsel Yapıya İlişkin Sorunlar

1.a.Geleneksel ve katı hiyerarşik yapı olması

Geleneksel örgüt yapısına ilişkin sorunlara yönelik olarak spor uzmanları, “geleneksel ve eski usullere devam edildiği, kendilerinin fikirlerinin dinlendiğinin fakat uygulanmadığı” görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu görüşlerini,

Ş spor uzmanı, “Spor faaliyetleri, eski usullerle devam ediyor” (2a), K spor uzmanı; “İmkan tanımıyorlar yeni projeler sunuyorsun bakıyorlar yine eski tas eski hamam usulü yapıyorlar” (4e), T spor uzmanı; “İl müdürüne sürekli öneride bulunuyorduk ama değerlendirme yoktu. Biz yazılı olarak değerlendirmelerimizi yapıyorduk, baktık cevap bile gelmiyor” şeklinde belirtmişlerdir.

Spor uzmanları, örgütsel gelişmenin önemsenmemesine ilişkin olarak “bilimsel çalışmaların yapılmadığı ve örgütün yeniliklere kapalı olduğu” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu konu hakkında görüşleri,

T spor uzmanı; “Şimdi yaptığımız projeler genel de sürekli eskisinin kopyası oluyordu, yani değişikliğe izin yoktu. Söylediğimiz önerilere karşı hep tenkitler alıyorduk. Yol göstermeyi bırak biz yaptığımız yenilikleri kesinlikle kabul etmiyorlardı. 60 yılların törenini 2002’de hala yapıyorduk. Her şey aynıydı hiçbir şey değişmiyordu” (4d) şeklinde dile getirmiştir. Bu konu hakkında G spor uzmanı; “Bilimsel projeler üretmek. Bilimsel çalışmayı örgütte kazanmak. Bilimselliği ortaya koymak ve olumlu kanıtlarla, somut bir şeylerle çalışmak. Yani örgütte şimdiye kadar hep soyut çalışılmış prosedüre uydurulmuş benim gördüğüm bu. Açıkçası, ciddiyetle çalışılmamış. Zaten örgütte üniversite mezunu hep yok. İlk biz varız bu kadar kalifiye eleman. Tüm taşra genelinde konuşuyorum” (1b) görüşünü dile belirtmiştir.

Yönetsel sorunlardan spor uzmanları, “resmi prosedürlerin iş akışını engellediği, iş tanımı dışında, amirler tarafından belirlenen görevlerin zorunlu kılındığı ve önerilerinin alınmadığı” gibi örgütsel yapıya ilişkin sorunlara yönelik görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin görüşlerini,

F spor uzmanı; “Birim amirlerinin görev ve yetki daha doğrusu yetkiyi biliyorlar zaten onların verdiği görevin dışında bir şey istenmişse mutlaka bir sorun çıkar. Yani benim verdiğim görevin dışında başka bir görev yapmanı istemiyorum, der” (4d), Ş spor uzmanı; “Bizim fikrimiz sorulmuyor. Müdür planlar bize de görevlendirme verilir bizde yaparız” (4f), S spor uzmanı; “Biz örgütte yeniyiz. Bizim önerilerimiz olamaz ona göre değerlendirelim” (4f), G spor uzmanı; “Biz mesela onun bir evrak öneminde değildir ki kafamız o mantık nedir, onun bize getirisi nedir yâda bu yazışmanın sonucunda yapılacak fiili şeyler nelerdir? Bunun bize kazandıracağı değerler nelerdir? diye düşünürken bu örgütteki yapı daha çok prosedüre bağlı kalmış. Yani genel müdürlükten acaba bu konuda bir eleştiri gelir mi? acaba bir şey olur mu? Diye acayip bir baskı var insanların üzerinde” (4d), K spor uzmanı; “resmi prosedürler, çok zor. Bir izin alabilmek için üç dört yerden imzadan çıkıyor bir faaliyet yapabilmek için dört beş kalem geziyorsun” (4d) şeklinde dile getirmiştir.

1.b. Mevzuat - uygulama çelişkisi

Mevzuat – uygulama çelişkisine ilişkin olarak spor uzmanları, “sözleşmede yazılanlarla uygulananın farklı olduğu, örgütte spor eğitimi almayanların prosedüre bağlı kaldıklarından dolayı uygulamada çakışmalar yaşandığı” görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu görüşlerini,

Soruna ilişkin olarak K spor uzmanı; “Uzman olarak bizim antrenörlük, hakemlik seminerlerimiz var orada bizim sözleşmemizde yazdığı kadarıyla oralarda bu seminerleri de eğitmen olarak yani öğretmen olarak verebileceğimiz var, fakat böyle bir imkan sağlanmadı. Bunlar resmi anlamda hakkımız olmasına rağmen idari amirlerimiz yâda bazı resmi prosedürler gereği” (2b) şeklinde dile getirmiştir. Benzer biçimde E spor uzmanı da soruna ilişkin olarak; “Biz spor uzmanları olarak işin içinden geldiğimiz için daha sporsal yâda durumsal bakabiliyoruz. Fakat spor eğitimi almamış insanlar sadece prosedüre baktığı için çakışmalar oluyor. Bu da zorluklarla karşılaşmamıza neden oluyor” (4d), S spor uzmanı da; “Hala daha ne iş yapar bilmiyorum açıkçası. Sözleşmede elimize geldi de orada yazanla bizim yaptıklarımız arasında çok büyük farklılıklar var” (1a) belirtmişlerdir.

1.c. Denetleme eksikliği

Görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de denetleme eksikliğine ilişkindir. Spor uzmanları, “çalışmaların kısa sürdüğü, geri dönüt olarak toplantıların yapılmadığı ve uygulamaya değil de belgelere bakıldığı” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini,

K spor uzmanı; “Proje başlar kısa bir süre sürer sonra devamlılığı yoktur. Yarım kalır genelgeler yayınlanır en fazla üç hafta sürer ondan sonra herkes bırakır artık takipçisi değildir, bu da devletin yaptığı projelerin, yatırımların bir anlamda boş gitmesidir” (2a), T spor uzmanı; “Yaptıklarımızın değerlendirilmesi için bir toplantı bile yapamıyorduk. Olimpiyat evi bir yönetim kurulu şeklinde yönetilir aslında, kişisel olarak yönetilmez, yönetim kurulu karar alır, denetleme kurulu denetler hepsinin belirli işi vardır. Yani bir sefer bile toplantı yapamadık” (4ı), G spor uzmanı; “Her ilde nüfus sayısının bilmem kaç yüzdesinde olması

gereken bir lisanslı sporcu sayısı var. Her ilde bunun çabası var gerçekten ama bu daha çok internette ne kadar görülmüş, ne kadar lisans girilmiş bugün, daha çok bunlara dikkat ediliyor. O insanın spor yapıp yapması çok önemli değil” (2a) şeklinde dile etmişlerdir.

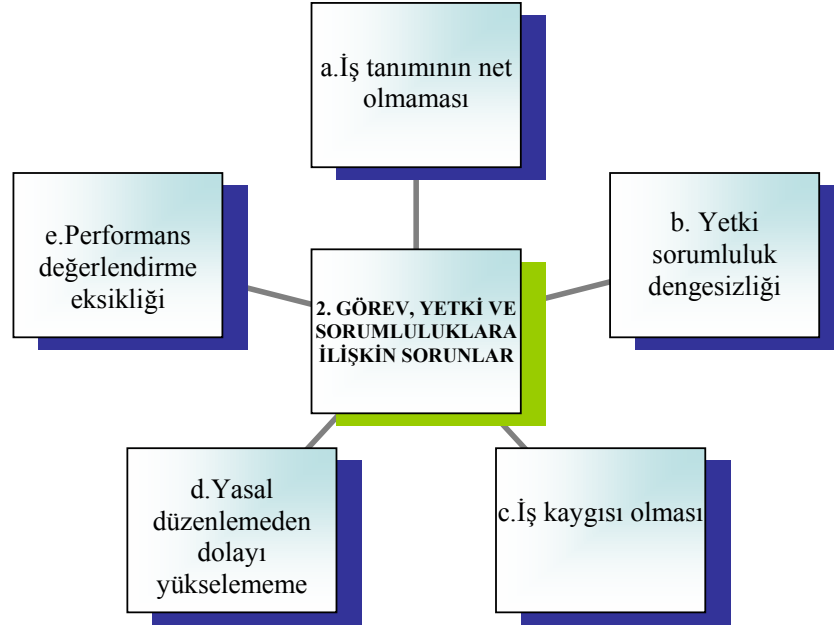
1.d.Koordinasyon yetersizliği

Spor uzmanları, iletişim ve koordinasyon yetersizliği sorununa ilişkin olarak, “haberlerin tesadüfen, yakın arkadaşından, toplantıdan öğrenildiği” görüşlerini belirtmişlerdir. Söz konusu spor uzmanları soruna ilişkin olarak,

F spor uzmanı; “Tesadüfle de, olayın üzerine gelip duyabiliyoruz, örgüt içinden yakın arkadaşlarımızda, örgüt içindeki telefon ağından, hizmetlinin dolaştırdığı kâğıttan ama bir şekilde öğreniyoruz” (4b), G spor uzmanı; “Nadiren toplantılar yapılır. Biz spor uzmanları olarak aramızda gerektiği dönemlerde gerekli yerlerde birbirimize bilgi veriyoruz. Ama bire bir çokta bilgim olduğunu söyleyemem, fakat genelde haberim oluyor” (4b) şeklinde ifade etmişlerdir.

2. Ana Tema: Görev, Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar

Spor uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de görev, yetki ve sorumluluklar temasına ilişkin sorunlardır. Görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin karşılaşılan sorunlar alt boyutlar halinde sınıflandırılarak Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Görev, Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar

2.a. İş tanımı net olmaması

İş tanımlarının net olmadığına ilişkin olarak spor uzmanları, “yaptıkları işin birim amirinin verdiği görevlerle sınırlı olduğu, ihtiyaca göre çalıştırıldıkları, sözleşmenin net olmadığı, eğitim seminerlerinde iş tanımına yönelik sorulara net cevap verilmediği ” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin görüşlerini,

F spor uzmanı; “Hizmet içi eğitim seminerinde kısaca bahsettiler, görev ve sorumlularımızla ilgili bir tane de kağıt tutuşturlar elimize, sizin görev ve yetkileriniz bunlardan ibarettir diye. Bütün maddeleri söylemişler fakat en sona bir madde koymuşlar birim amirinin verdiği bütün görev ve sorumluluklarını yerine getirmek üzeridir. Birim amirleri de sadece en son maddeyi kullanarak bizi çalıştırıyorlar burada” (1a), E spor uzmanı; “İl müdür söyledi net bir şey yok dedi ihtiyaca göre çalışacaksınız dedi” (1a), G spor uzmanı; “Sözleşmeyi ilk Genel Müdürlüğe gittiğimiz zaman imzaladık. Açık bir sözleşme değildi. Sözleşmede ne senin özlük hakların yazıyor, ne senin alacağın maaş

yazıyor, boşluk bırakmışlar o kısmı, sadece imza alanı var ve bir boşluğa da senin adını yazmışlar. Açıkçası net ve yeterli bir sözleşme değildi” “Sanıyorum birkaç ay sonra spor uzmanlarıyla ilgili bir toplantı oldu. Toplantıda bize açıklıyorlar, toplantı dönüyor dolaşüyor sürekli biz yerimiz denir? Biz ne yaparız? diye sorular soruluyor ama yeterli cevaplar gelmiyor. Tek şey sizin göreviniz proje hazırlamak, sizin göreviniz ilde yeni gelişmeleri uygulamak filan ama bunu için yeterli imkan, ne yoldan gideceğiz? Nasıl bir yön gösterirsiniz? Gibi sorularımıza cevap alamadık. Ayrıca biz kadrolumuz neyiz? Yüksek lisans bize ne fayda getirir? Nedir? Ne değildi? Bunlarına hiçbirine cevap alamadık. Toplantı boyunca aldığımız tek net cevap siz şefle şube müdürünün arasındasınız. Şube müdürünün altı, şefin üstünüzdü” (1a) şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetsel sorunlardan spor uzmanları, “göreve başlandığında, spor uzmanının kim olduğu hakkında bilgi sahibi olunmadığı, örgüttekilerin spor uzmanları hakkında bilgilendirilmediği ve hala görevlerinin tam bilinmediği” gibi görev ve sorumlulukları hakkında bilgisiz olduklarına ilişkin olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

M spor uzmanı; “Tam olarak bildiğim bir şey yoktu. Kendi araştırmalarımla, internet yoluyla öğrendim” (1a), K spor uzmanı; “Kulaktan duyma şeylerdi burada spor eğitim uzmanı diye başka arkadaşlar çalışıyordu bizde o tarzda çalışacağız sandık fakat başka bir kadroda spor uzmanı olarak alındığımızı öğrendik” (1a), Ş spor uzmanı; “Göreve başladığımda görevim hakkında hiçbir şey bilmiyordum, maaşım bile. Müdür sadece statü olarak şefin üstü, şube müdürünün altı konumundasınız dedi” (1a), G spor uzmanı; “Öncelikle spor uzmanının ne demek olduğunu bize değil örgütte anlatılması gerekiyor bence en büyük asıl neden budur. Çünkü senin ne olduğunu bilmeden karşıdaki insan nasıl davranacağını yâda senden ne bekleyeceğini bilemez. Bizim yerimizi önce biz bilmeliyiz, bizim kendimize güvenimiz olmalı, tamam bu sağlansa bile çevredeki insanlar bilmeyince sen asla uygulayamazsın o ortamda” (4d), S spor uzmanı; “Hala daha ne iş yapar bilmiyorum açıkçası” (1a) dile getirmişlerdir

Spor uzmanları kendilerine yönelik işler yerine, “Görevleri dışında işlerin verildiği, memur gibi sadece masa başı işi ile sınırlandırıldığı” görüşleriyle bu durumdan yakınmaktadırlar. Soruna ilişkin görüşleri,

K spor uzmanı; “Normal memurun yaptığı işleri yani masa başı işler yapıyoruz. Yazışmalar, onaylar gibi” (1c), N spor uzmanı; “Yazılanlara göre benim kontrol etmem lazım, sporcularla ilgilenmem lazım, büroda işler yürüyor mu, yürümüyor mu o şekilde bir yönlendirme yapmam lazım. Ama ben onun dışında her şey yapıyorum. Resmi yazışmaydı, sporcuya haber vermeydi, yurt dışı faaliyetler olursa onun yazışmalarını yapmaktı, resmen memur gibi çalışıyoruz uzmanlıkla bir alakamız yok” (1c), E spor uzmanı; “Ben gençlik merkezine verildim sadece kültürel faaliyetlerle ilgileniyorum, sporsal işleri yapmıyorum Memurluk işlemlerini yapıyorum, masa işi yapıyorum” (1c), yine aynı uzman; “Burada yaz spor okulları için kurul toplantı bu kurulda bir tane bile spor uzmanı yoktu. Bizi kurula yedek olarak almışlar, katılmadığımız toplantıya da imza attırdılar. Bizi çağırmadılar ve hiçbir görüşümüzü almadılar. Bu toplantıda alınan kararlarda bir sürü yanlış vardı ve bunun zorluğunu da yaz okullarında biz spor uzmanları çektik. Bu yanlışlar ilk aşamada düzeltilmeleri gerekiyordu. Bu hataları yapmaları normal çünkü spor içinde bulunmadıkları için neyin, nasıl karşılarna çıkacaklarını düşünemiyorlar, bilenlere de sormuyorlar” (4f), G spor uzmanı; “aynı zamanda ben burada spor uzmanlığı yapmıyorum masa başına oturup spor servisinin yazışmalarının yapıyorum, federasyondan gelen giden, işte halkın istediği bazı cezasızlık kağıdı hazırlıyorum, yazışmalara cevap veriyorum, il temsilcilerinin faaliyetlerinin gözden geçiriyorum, masa başı memurluğu yapıyorum” (1c), S spor uzmanı; “Şu an sicil-lisans servisindeyim. Memur gibi lisans çıkartıyorum” (1c), M spor uzmanı; “Spor servisinde memurun yaptığı işleri, yazışmaları yapıyoruz” (1c) şeklinde dile getirmişlerdir.

2.b. Yetki-sorumluluk dengesizliği

Spor uzmanları, örgütte yetki-sorumluluk dengesizliği sorunu olduğunu belirterek konuya ilişkin olarak, “yetki ve sorumlulukların dengeli olmadığı” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

G spor uzmanı; “Bazı kişinin üstünde çok yetki varken bazı kişinin üstünde yok” (1d), İ spor uzmanı; “Ben üniversite mezunuyum ama üniversite mezunu olmayıp şef olanlar var. Bu insanlar memur olarak başlayarak zamanla sınava girerek bu statüye gelmişler” (1d), M spor uzmanı; “Dengeli değil herkes bu işin içinden gelip bir statüye oturmamış. İdare kısmında başka bölüm mezunu ama kendi işi dışında sporla ilgili işlere bakan kişiler var. Bu demek oluyor ki herkes eğitimi aldığı işi yapmıyor” (1d), B spor uzmanı; “Taşrada iş bilen birkaç kişi olduğu için genellikle sorumluluklar onların üzerine kalıyor. Ama merkezde biraz daha farklı olduğu için orada var diyebilirim. Benim

çalıştığım birimde daha eskiden beri bu işin içinde olan, spordan gelen insanların tabii biraz daha fazla sorumluluk aldığını gördük, eşit dağıtıldığını söyleyemem” (1d) ifade etmişlerdir.

2.c. İş kaygısının olması

Görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de iş kaygısına ilişkindir. Spor uzmanları, “özlük haklarından dolayı kaygılı olunduğu, örgütün geleceğine umutsuz bakıldığı” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini,

M spor uzmanı; “Evet en büyük korkum, herkes atılmayıp diyor ama ben endişeliyim, o yüzden de rahat değilim çalışırken. Her zaman içimde bu korku var, o yüzden hep ikinci bir iş aklımda var” (1e), İ spor uzmanı; “En büyük korkum bu işten çıkartılmak. Performansımızın düşmesine sebep oluyor. Çünkü bir insan bir işi yaparken rahat değilse ondan başarı beklemek mümkün değil tabii ki” (1e), S spor uzmanı; “İşimden atılma korkusu var çünkü sözleşmemizde bize verilen herhangi bir yetki yok. Sözleşme de yazan, işinin gerektirdiği durum ortadan kalktığı anda sözleşmesi feshedilir diye bir madde var. Şimdi belli ki bize ihtiyaçları var, ama Genel Müdürlük der ki; “bunlarla işimiz bitti” artık spor uzmanına ihtiyacımız yok ki, önümüzdeki yıllarda Genel Müdürlüğü’nde Spor Yüksek Kurumu olarak değişmesi söz konusu ve illerdeki il müdürlüklerinin belediyeye bağlanma durumları var. Bunları düşündükçe tabii işten çıkarılma korkusu yaşıyoruz” (1e), K spor uzmanı; “Sözleşmeli olmamız ve imzaladığımız sözleşmelerdeki kanuni özlük haklarımızın çok kısıtlı, dar bir çerçeve içerisine alınması bizi endişelendiriyor. Tek taraflı feshedebiliyor” (1e) şeklinde ifade etmişlerdir.

2.d.Yasal düzenlemelerden dolayı yükselememe

Yönetmelik sorunlardan spor uzmanları, “sözleşme gereği” yasal düzenlemelerden dolayı yükselememelerine ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin görüşlerini,

F spor uzmanı; “Sözleşmelerimizden dolayı hiçbir şekilde ne bir geçişimiz var, ne de görev de yükselme imkanımız var” (6b), K spor

uzmanı; “Kesinlikle özlük haklarımızdan dolayı ilerleme imkanımız yok” (6b), S spor uzmanı; “Statümüz gereği yükselmemizin imkanı yok. Spor uzmanısın ve sözleşmelisin yükselme durumu yok. Ne yaparsak yapalım faydası yok. Sözleşmede böyle bir madde olmadığından” (6b), İ spor uzmanı; “Sözleşme kademesindeyken mümkün değil ama kadro gelirse tabii ki hem derecelendirilmeye başlıyorsun. O zaman da sıfatın, statün ilerliyor” (6b) şeklinde soruna dair görüşlerini belirtmişlerdir.

2.e. Performans Değerlendirme Eksikliği

Performans değerlendirme eksikliğine ilişkin olarak spor uzmanları, “performans kriterlerinin belirsizliği” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

G spor uzmanı, performans değerlendirmeye ilişkin olarak; “Bizi önce şube müdürümüz sonra il müdürümüz değerlendiriyor. Değerlendirirken yazı veriyor bizim performansımız o dur yazıyı düzgün yazarsan sen o işi yapmışsındır” (4a), benzer şekilde E spor uzmanı; “Örgütte önce şube müdürü sonra il müdürü değerlendiriyor. Bu iş notla yapıyorlar. Bu yıl bakanlığımızın talimatı vardı her il lisanslı sporcu sayısını artıracak şeklinde. Her il müdürü yarışa girdi. Tabii bizim müdürde biz spor uzmanlarını çok sıkıştırdı, diğer illerdeki müdürlerini spor uzmanlarını sıkıştırdığı gibi. Fakat bir ara 5000 tane yapmazsanız notunuzu düşürürüm diye” (4a) şeklinde dile getirmişlerdir.

3. Ana Tema: Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar

G.S.G.M örgütünde görev yapan spor uzmanlarının görevlerini yaparken yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili sorunları görüşme sırasında dile getirilmişlerdir. Spor uzmanlarınca belirtilen bu sorunlar aşağıdaki Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar

3.a. Yöneticinin niteliği

Spor uzmanları yönetici niteliğine ilişkin olarak, “yöneticinin kişilik özelliklerinin ve psikolojik durumunun etkili olduğu, yönetim becerilerinde (personelin yönetiminde) eksikliklerin olduğu” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin görüşlerini,

B spor uzmanı; “Benim en büyük sorunum il müdürüyleydi. Kendi fikirlerini her zaman doğru olduğuna inanan yâda her zaman kendi düşüncelerinin uygulamaya geçirilmesini isteyen olduğundan dolayıcıydı” (4d), N spor uzmanı; “Birim amiri biraz daha olgun, biraz daha tecrübeli insansa, ileri görüşlüyse fikrimi söyleyip kabul ettirebiliyorum, çünkü mantıklı geliyor söylediğim şeyler. Evet, alalım, tamam yapalım deniyor. Fakat birim amiri biraz dar görüşlüyse hiçbir şekilde kabul ettiremiyorsun” “Dediğim gibi aynı şekilde birim amiri eğer daha olgun, eğitilmiş biriye evet. En son çalıştığım birim amirimle pek anlaşamıyorduk. Belli bir sistemle gelmişti kendi sistemi vardı hiçbir şekilde onun dışına çıkmazdı. Spor uzmanlarına sizi benim memurlarımsınız bunları yapmak zorundasınız gibi sözlerle yaklaşıyordu” (4d), (4e), G spor uzmanı; “Psikolojik durumlarına bağlı” (3b), C spor uzmanı; “en üst kademedeki yöneticiniz sporun içinden gelmiyor olabilir ama alt kademeyi kullanmasını biliyor olması gerekir” (4m) şeklinde ifade etmişlerdir.

3.b. Liderlik Özellikleri

Yöneticinin liderlik özelliğine ilişkin olarak spor uzmanları, “liderlik özelliğinin bulunmadığı” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

N spor uzmanı; “Şu an ki birim amirim çok iyi bir insan, çok açık görüşlü bir insan herkesi kollayan bir insan ama bence liderlikte disiplinde olması lazım, ya da bir insanın karar vermede güçlü yüksek olması lazım, böyle bir şey yok. İnsanları kırmamaya çalışıyor, iyi niyetinden” (4k), G spor uzmanı; “Bir lider anlayışına bağlı. Herkesin lider anlayışı farklıdır. Bence bir lider herkese yön gösterebilmelidir, kimseyi kösteklememeli, herkesin yolunu açabilmeli ve fikir paylaşımlarını özellikle gerek duyabilen bir insan olmalı ki grup içi iletişimi de iyi sağlamalı. Bizde sadece bir patron var emir veriyor altına o alt bize emir veriyor ve böyle işler devam ediyor” (4k), Ş spor uzmanı; “Üstlerimde böyle bir özellik görmüyor. Şube müdürümüz hizmetliye bile sözünü geçiremiyor” (4k), E spor uzmanı; “Benim şube müdürü de liderlik özelliği var ama hep ben merkezli. Bütün başarılar bende bütün başarısızlıklar sen de var. Diğer yöneticilerde de liderlik özelliği göremiyorum” şekilde belirtmişlerdir.

4. Ana Tema: İletişime İlişkin Sorunlar

G.S.G.M örgütünde görev yapan spor uzmanlarının yönetsel sorunlarına ilişkin olarak, iletişim temasında çeşitli sorunlar dile getirilmiştir. Bu temaya ilişkin olarak dile getirilen sorunlar aşağıdaki Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. İletişim Sürecine İlişkin Sorunlar

4.a. Takım çalışmasının olmaması

Yönetsel sorunlardan spor uzmanları, “takım çalışmasının olmadığı, buna ilişkin kişisel sürtüşme ve çatışma, bireysellik olduğu” gibi takım çalışmasının olmadığına ilişkin olarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

M spor uzmanı; “Yarışmalarda bir organizasyonlarımız var. Ama yüzde yüzde başarılı olamıyoruz arada kopukluklar oluyor” (41), B spor uzmanı da; “Ekip çalışmasında üstlerden ziyade kendi arkadaş grubumla daha iyi çalışabiliyordum. Yani üstler o tip durumlarda sadece son imzayı atan olmayı tercih ediyorlardı. Bizimle hep bir dayanışma içinde çalıştıklarını söyleyemem” (41), E spor uzmanı; “Ekip çalışmasında başarılı çalışmıyoruz” (41) şeklinde açıklama yapmışlardır.

Spor uzmanları, bireyler arasındaki iletişim sorunlarını kişisel sürtüşme ve çatışmalardan kaynaklandığına dikkat çekerek bu görüşlerini,

C spor uzmanı; “Biz spor uzmanları birbirimizle iyi geçiniyoruz. Memurlara kendimizi sevdiremediğimizi düşünüyorum, bizi hiçbir zaman kabul etmeyeceklerini zannediyorum. Hiçbir şey öğretmediler

bize her şeyi kendimiz öğrendik diyebilirim” (3a), İ spor uzmanı; “Örgütte ilk girdiğimizde bizi benimsemediler. Biz üniversite mezunuydu, sanki onların işini, ekmeklerini elinden alacakmış gibi iyi bakmadılar. Bizlere işlerini öğretmek bile istemediler. Biz işi öğrendikten sonra onlar dışlanacaklarmış gibi hissettiler kendilerini. Fazla bir sıcaklık yok. Biz spor uzmanları kendi aramızda çok iyiyiz” (3a), K spor uzmanı; “Büro içerisinde çalıştığım süre zarfında arkadaşlarımızla iyi, yalnız bir olay var memur spor uzmanı çatışması var ben spor uzmanıyım bunu yapmam dediğimiz zaman hemen tavır koyuyorlar, en iyi memurdan en tembeline kadar hepsi” (3a), F spor uzmanı; “Söylediğim gibi uzmanlar genel müdürlükte istenilmeyen kişiler biz geldikten sonra birçok şeyin değişmesine rağmen normal muhabbetlerimizde bizim gelişimizin yeni bir çevre kazandırdığını söylemelerine rağmen ciddi konularda bir tartışma olduğu zaman özlük hakları gibi ya da görev ve sorumluluklarla ilgili konular geldiği zaman mutlaka sert tartışmalar ortaya çıkabiliyor. Normal memurlar ya da amirler uzmanları istemiyorlar açıkçası” (3a) şeklinde beyan etmişlerdir.

C spor uzmanı, bireysellik anlayışının olduğuna ilişkin “birilerinin evrakları sakladığı” görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşü,

“Tabii hakkınızda sizden hoşlanmayan biri bir yere saklayıp da size göstermediyse haberiniz olur” (4b) şeklinde düşüncesini belirtmiştir.

4.b. İletişim yetersizliği

Spor uzmanları, yönetsel sorunlardan “mevcut örgütsel yapıdan dolayı iletişimin sadece yukarıdan aşağı doğru olduğu” dikey örgütlenme sorununa ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin olarak,

F spor uzmanı, mevcut örgütsel yapının iletişim sorunlarına neden olduğunu dile getirerek; “Üstlerimizle de aramız iyi ama söylediğim gibi normal muhabbet esnasında herkes çok iyi fakat iş konusuna geldiğimizde muhakkak bir sorun çıkıyor” (3b) demiştir. K spor uzmanının bu konudaki görüşü ise; “Üstlerimle ilişkilerimiz çok iyi uyumlu bir insan olduğum için ama tabii mecburen o işlerin yürümesi için bazı yerde sessiz kalmak zorunda kalıyoruz, karşı çıktığı zamanda çatışmalar oluyor çatışmalar olduğu zamanda ortam bozuluyor ve işler aksıyor” (3b), İ spor uzmanı; “Bazen sana göre doğru olan ona göre yanlış oluyor. Bunun tam tersi de olabiliyor. Ama yapabileceğin bir şey

yok çünkü o senin üstün onun dediğini yapman gerekli” (4d) şeklinde dile etmiştir.

B spor uzmanı, birimler arası iletişimsizlik sorununa ilişkin “birimlerin birbirinden haberdar olmadığı” görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü,

“Diğer birimlerle ilgili olaylardan haberimiz olmuyordu” (4b) şeklinde dile getirmiştir. Bu konu hakkında S spor uzmanı; “Her şeyden haberdar olamıyorum. Çünkü servis servis ayırırız. Bazen başka bir birimde olandan benim haberim olmaya biliyor” (4b) görüşünü ifade etmiştir.

5. Ana Tema: Karar Sürecine İlişkin Sorunlar

Spor uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de karar sürecine ilişkin sorunlardır. Karar sürecine ilişkin sorunlar alt boyutlar halinde sınıflandırılarak Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Karar Sürecine İlişkin Sorunlar

5.a. Karar sürecine katılımın olmaması

Karar sürecine katılımın olmamasına ilişkin olarak spor uzmanları, “karara hiçbir şekilde dâhil edilmediklerini belirterek, kararların sadece ilde il müdürü, genel merkezde genel sekreter tarafından verildiği” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

Merkez görev yapan F spor uzmanı bu soruna ilişkin olarak; “En son kararı genel müdür veriyor” (4c) şeklinde ifade etmiştir. Aynı soruna, taşra görev yapan S spor uzmanı da ; “Örgütte en son kararı il müdürü verir” (4c) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

C spor uzmanı, “yöneticiler tarafından astların fikrine önem verilmediğini” belirterek;

“İlk başladığımızda bazı şeyleri burnumuzu sokmak olarak algıladı, bizden bir şeyler katalım istedik. Örneğin bir kamp düzenlendiğinde o kamp için bir faaliyet programı hazırlanır, işte o kampda şu gün hangi alıştırmalar yapılacak, sporcu neleri yiyecek, beslenmesinde neler olacak, kaç kaloriye kadar yiyecek işte bunları as başkanım hazırlamıştı benim, bana temize çekmem için genel sekreterim vermişti. Bende içinde bir sürü yanlış bulmuştum, o zaman için yeni mezundum bilgilerim çok yeniydi. İşte genel sekreterime gidip şöyle olsa çok daha iyi olmaz mıydı demiştim. Bana “o insan bu yıllarca yapmış sen daha yeni geldin böyle bir şeye karışman çok zor” demişti. Şimdi nerdeyse hiçbir şeyi ellemiyorum, çünkü bir şey yanlış yapıldığı zaman işte hatadır yapılır onlar öyle söylemişler denilmiyor ve bir kişi küçük bir şeyi yanlış yaparsa bütün spor uzmanlar yanlış yapmış oluyor o yüzden karışmak istemiyorum” (4e) şeklinde dile getirmiştir. Bu konu hakkında S spor uzmanı; “Şunlar yapılacaktır diye söyleniyor onu göre hareket ediyoruz. Ama biz kendi başımıza hareket ettiğimiz zaman yukarıdan bize tepki geliyor. “Bize sormadan hiçbir şey yapmayın” diye. Kendi başınıza karar vermeyin diyorlar” (4e) görüşünü ifade etmiştir.

5.b. Yetkisizlik

F spor uzmanı, karar verme yetkisizliğine ilişkin “spor uzmanlarının önerilerinin alınmaması” görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü,

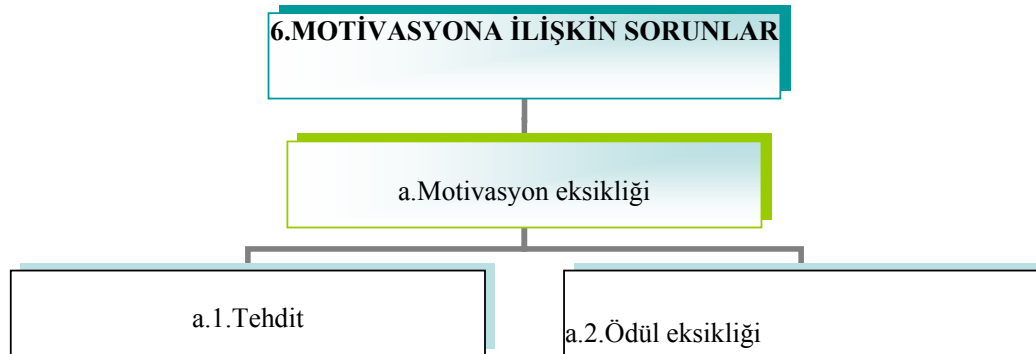
“Ben x federasyonundayım, şu tür aksaklıklar oluyor, şu şekilde yapılması lazım diye öneriler getirdiğimiz zaman, “sen daha kaç yıllıksın ki” gibi şeylerle karşılaşıyoruz” (1c) şeklinde düşüncesini belirtmiştir.

K spor uzmanı, imza yetkisizliği sorununa ilişkin “imza yetkisinin olmadığı” görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşü,

“Özlük haklarımızın olmamasından, yaptırım gücümüzün olmamasından dolayı ki bizim imza yetkimiz bile yok. Bir mutemet olarak bile görev alamıyoruz, ihalelere katılamıyoruz” (3a) şeklinde düşüncesini belirtmiştir.

6. Ana Tema: Motivasyona İlişkin Sorunlar

G.S.G.M örgütünde görev yapan spor uzmanlarının görevlerini yaparken motivasyona ilişkin karşılaştıkları sorunları görüşme sırasında dile getirilmişlerdir. Spor uzmanlarınca belirtilen bu sorunlar aşağıdaki Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Motivasyona İlişkin Sorunlar

6.a. Motivasyon eksikliği

Spor uzmanları, motivasyon eksikliği soruna dikkat çekmişlerdir. Söz konusu spor uzmanları soruna ilişkin olarak, “önemli olduklarının hissettirilmediği, motive edilmediği” görüşünü ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

M spor uzmanı; “Benim bir şekilde örgütte çalışan memurların, hizmetlilerin diğer çalışanların spor uzmanı olarak görmelerini isterdim. Ama böyle bir şey yok” (4j), T spor uzmanı; “Üstlerde gitseler de kurtulsak havası vardı. Ama gelen İl temsilcileri olsun, başka spora gelen kişiler olsun kesinlikle ne il müdür olsun, ne şube müdür olsun onlarla ilgilenmek istemeyip biz olmadık mı gidenler çok oluyordu, bizde buna mutlu oluyordu” (4j) şeklinde beyan etmişlerdir.

Spor uzmanı, üstlerinin motive olarak onları tehdit ettiklerini şöyle anlatmışlardır,

S spor uzmanı; “Tehdit ediyor. Biz burada geçici görevlendirmeyiz o yüzden “Geldiğiniz yere geri gönderirim” şeklinde, “çalışmayacaksınız hemen gönderirim” şeklinde tehditler oldu. Daha benim şahsi, özel görüşmem oldu, bu görüşmede “Ben sizin özel hayatınıza müdahale etmiyorum ama istersem sana top oynatmayabilirim” şeklinde oldu” (4l), T spor uzmanı; “Motivasyon için güzel bir teknik vardı, dediğimiz gibi sözleşmelisiniz, her sene sözleşmeniz yenilenecek çok iyi çalışmanız lazım, bize soracaklar devam etsin mi, etmesin mi diye işte o bizi motive ediyordu” (4l), G spor uzmanı; “Şöyle bir tehdit aldık biz “eğer çalışmazsanız sizi illerimize geri gönderirim” şeklinde yâda “sizin çalışmalarınızı desteklemem” şekilde zaten de yeterli desteği gördüğümüzde pek sayılamaz” (1e) biçiminde dile getirmişlerdir.

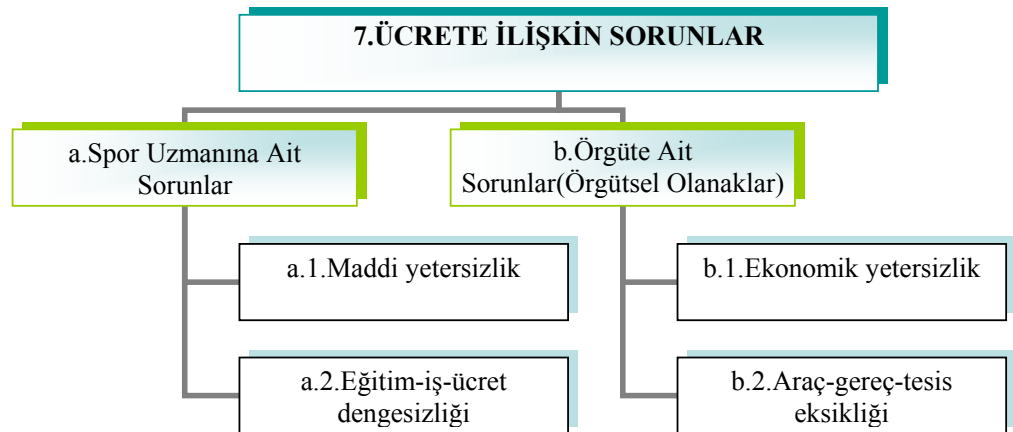
Spor uzmanları, ödül eksikliğine ilişkin olarak “sözlü yâda yazılı hiçbir dönüt verilmediği” görüşünü ifade getirmiştir. Bu görüşü,

E spor uzmanı; “Hiçbir şekilde ne sözlü nede yazılı bir şey yaptılar. Herkesle birlikte teşekkür edilirse öyle belki. Örneğin yakın zamanda bir sunum yaptım. Bu sunumun sonunda katılımcılar teşekkür etti ama yöneticilerim hiçbir şey söylemediler. Üstelik bu sunumu başka bir şube müdürü sunacaktı 1 gün öncede bana devretti. Bunu sen yapacaksın dedi ve hiçbir materyal vermedi” (4l), İ spor uzmanı; “Sözlü yâda yazılı

olarak şahsi bir teşekkür edilmiyor. Grup halinde iyi bir şeyler yapılmışsa grupla beraber teşekkürler ediliyor. Ben işe daha çok yönlendirmek için hiçbir şey yapılmıyor” (41), C spor uzmanı; “Örneğin ben federasyonda uluslar arası faaliyetlerden sorumluyum, büyük elçilikle muhatap olmak zorunda kalıyorum Büyük elçilikler hakikaten zordur. O yüzden ben gidip bir vizeyi aldığım zaman bir teşekkür istiyorum. Çünkü hakikaten savaşıyorsunuz bir vizeyi almak için” (41) söylemişlerdir.

7. Ana Tema: Ücrete İlişkin Sorunlar

Spor uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de ücret temasına ilişkin sorunlardır. Bu temaya ilişkin olarak dile getirilen sorunlar Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Ücrete İlişkin Sorunlar

7.a. Spor Uzmanına Ait Sorunlar

Spor uzmanları yapılan kodlamalar sonucu kendilerine ait ücret teması ile ilgili görüşlerini maddi yetersizlik ve eğitim-iş-ücret dengesizliği üzerinde durarak belirtmişlerdir.

7.a.1.Maddi yetersizlik

Görüşmelerde dile getirilen sorunlardan biri de maddi yetersizliğe ilişkindir. Spor uzmanları, “ücretin yetersizliği” görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini,

E spor uzmanı; “Yan ödeme almıyoruz. En düşük memur maaşıyla işe başladık biz. Ben evliyim eğer eşimde çalışmasa bu maaş beni geçindirmez. Bu maaşın yetmesi evli biri için mümkün değil” (5a), İ spor uzmanı; “Benim aldığım maaş ben bekarken bana yetmiyor. Düşük maaş beni moralimi bozuyor çünkü ihtiyaçlarını alırken kısıtlı ya da hiç almıyorsun” (5a), M spor uzmanı; “Biz en düşük memur maaşıyla başladık. Yani 500YTL. civarında, bazen salonlarda aldığımız görevler ek ödeme oluyor bunlarda çok az miktar 20 YTL. gibi. Bana yetiyor çünkü bekarım, ailemle yaşıyorum, evimiz kendimize ait, çok fazla giderim yok. Ama evli bir insana yetmez” (5a) şeklinde yakınmışlardır.

7.a.2. Eğitim-ücret-iş dengesizliği

Spor uzmanları, eğitim-ücret-iş dengesizliğine ilişkin olarak “eğitim düzeyine denk maaş verilmediği” görüşlerini ifade getirmiştir. Bu görüşlerini,

İ spor uzmanı; “Ortaokul mezunu işçiler var il müdürüyle aynı maaş alıyor. Ben iki tane üniversite bittirdim 550 YTL. maaş alırken, diğer tarafımdan bir işçi 750 YTL. maaş alıyor” (5b), G spor uzmanı; “Ben yüksek lisansımı bitirdim, ben öğretmenlik mezunuyum benim konumumdaki milli eğitimdeki öğretmenler şu 900 milyona 1 milyara varıyor benimse bunun yarısı kadar.” (5b), T spor uzmanı; “Kesinlikle denk bir maaş alındığını düşünmüyorum. O kadar okuduk, yabancı dil birikimimizde var. Bu sınava yabancı dille alındık. Ama yabancı dilden

kaynaklanan bir yararı olmadı. Üniversite mezunu olduğumuz için bize ekstra bir yararı olmadı. Hala yüksek lisans yapan kişiler bu kişilerin % 25 zamlı alması gerekiyor ama hakkını alamıyor sözleşmeli oldukları için. Yönetmelikte bir eksiklik var” (5b), yine aynı spor uzman; “Üniversite mezunusun, ailemiz bize bir yatırım yapmış ve bunu da kendi gözleriyle görmek istiyorlar. Bizse bir bekçiyle, bir hizmetliyle aynı maaşı alıyoruz, sözleşmeli olduğumuz için. Yani en azında ailemiz bizi şu gururla şu kadar maaş alıyor, şurada çalışıyor diyebilmeli. Yoksa para bir şekilde yetiyor” (5a) şeklinde belirtmişlerdir.

7.b. Örgüte Ait Sorunlar (Örgütsel Olanaklar)

Spor uzmanları yapılan kodlamalar sonucu örgüte ait (örgütsel olanaklar) ücret teması ile ilgili görüşlerini ekonomik yetersizlik ve araç-gereç-tesis yetersizliği üzerinde durarak belirtmişlerdir.

7.b.1. Ekonomik yetersizlik

Spor uzmanları, örgütün ekonomik yetersizliğinden dolayı sorunlar olduğunu belirterek konuya ilişkin olarak, “ödenek verilmediği” görüşlerini dile getirmişler. Bu konu hakkındaki görüşlerini,

İ spor uzmanı; “Her şey ekonomide geçiyor. Ekonominiz iyi ise çoğunlukla engellenmeden iş çıkartabilirsin” (2a), M spor uzmanı; “alt yapımız yok, onun için maddi kaynaklarımız yok, öyle bir desteğimiz olmadığı için maddi konular ön plana çıktığı için tam olarak gerçekleşmiyor. Maddi sıkıntılar aşılsa şu durumdan bir nebze daha iyi olur” (2a), F spor uzmanı; “Aslında bu temelde gelen bir sorun yani sadece GSGM olarak değil Türkiye’nin ekonomisi buna el vermiyor. Federasyona verilen bütçeler yetmiyor ya da illerde çok fazla branşa yönelik ya da branşında kişiler görev almıyor” (2a) olduğunu söylemişlerdir.

7.b.2. Araç-gereç-tesis eksikliği

Spor uzmanları, araç-gereç-tesis eksikliğine ilişkin olarak “Tesis-araç-gereç sıkıntısı olduğu” görüşlerini ifade etmiştir. Bu sorun hakkındaki görüşlerini,

E spor uzmanı; “Biz tesislerimizi kullanamıyoruz. Çünkü tek bir spor salonumuz var. Saatlerde sıkıntı yaşıyoruz, mesai saatinde antrenman yapamıyoruz, mesai saati dışındaki zamanlarda salon saatleri dolu oluyor” (2b), G spor uzmanı; “Mevcut olanları kullanabiliyoruz ama mevcut olanlar yeterli değil zaten. Yani bir salonumuz var koskoca ilde bu ne okullara yetiyor ne senin antrenmanına yetiyor ben bir kuvvet antrenmanı yapmak için, örneğin; salon da ancak boş vakit bulacaksın, çocuklarında boş anını bulacaksın ve o anda hemen çalışıp çıkacaksın. Malzeme ihtiyacımızda çok hat safha da” (2b), S spor uzmanı; “Herhangi bir ihtiyacımı olduğundan zaten tesislerden yeteri kadar yararlanıyoruz, onda bir sorun yaşamıyoruz, araçlarda elimizin altında. Yeterli mi dersen? Değil. Bir müsabakaya gideceğiz diyelim bizim il müdürlüğü olarak minibüsümüz yok, Milli Eğitimden almak zorunda kalıyoruz, belediyeden istiyoruz veya farklı örgütlerden araç istediğinde bulunuyoruz. Bunun dışında spor salonu yönünden eksiklerimiz var. Spor salonu sıkıntımız hala olmasına rağmen burada elimizdekiyle yetinmeye çalışıyoruz. Tek salon yeterli değil, örneğin bugün burada güreş müsabakaları vardı, basketbol ve voleybol müsabakaları devam ediyordu onları ilçedeki salona aktarmak durumunda kaldı. Başka salonumuz merkezde olmadığı için ilçeye aktardık. Onun içinde belediyeden araç istedik aracımızda yok onları götürmeye. Bu açıdan bakacak olursak yeterli değil” (2b), T spor uzmanı; “bir malzeme lazım olduğunda zaman kesinlikle yani sürünüyorduk, yalvarıyorduk, çoğu zamanda cebimden aldım, çoğu kırtasiye malzemesini cebimden aldım orada. Mevcut olanları kullanabiliyorduk onları da böyle yalvara yakara yani kişisel ilişkilerle, benim kişisel ilişkilerim iyi oluyorsa istediğim malzemeyi istediğim zaman alırım. Ama iyi olmadığı zamanda muhatap olmak istememeden mi yoksa kişiliğimden ödün vermemek istememenden mi bilmiyorum ne lazımsa kağıt üzerinde yazıyordum, gelen geliyordu gelmeyen gelmiyordu. Özellikle araç kullanımı konusunda çok büyük sıkıntılarımız oldu. Örneğin, Olimpiyat evinde çalışırken sandalyelerin taşınması, masaların taşınmasında kamyonet lazım olduğunda ama alamıyorduk, ben arkadaşımdan rica ediyordum onun aracıyla taşıyorduk, en benzinini koyuyordum öyle yani hep fedakarlıkla gitti sonuçta bu buraya kadar oldu” (2b) şeklinde yakınmışlardır.

4.2. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde; Bulgular alt boyutlara paralel olarak verilecek ve tartışılacaktır.

1. Ana temaya (Örgütsel Yapı) ilişkin bulgular ve tartışma

Araştırma sonucu örgütsel yapı temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3

1.Örgütsel Yapıya İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
1a.Geleneksel ve katı hiyerarşik yapı 1.a.1.Örgütsel gelişmenin önemsenmemesi	Geleneksel ve eski usullere devam edilmesi	Ş, F, K
	Fikirlerinin dinlenmesi fakat uygulanmaması	K, E, T
	Bilimsel çalışmalar yapılmaması	G
	Örgütün yeniliklere kapalı olması	T
	Resmi prosedürlerin iş akışını engellemesi	K,G
	İş tanımı dışında, amirler tarafından belirlenen görevlerin zorunlu kılınması	F, I, M, E, S
	Önerilerinin alınmaması	S, Ş
1.b.Mevzuat - uygulama çelişkisi	Sözleşmede yazılanlarla uygulananın farklı olması	K, S
	Spor eğitimi almayanların prosedüre bağlı kaldıklarından dolayı uygulamada çakışmalar yaşanması	E
1.c.Denetleme eksikliği	Çalışmaların kısa sürmesi	K
	Uygulamaya değil de belgelere bakılması	G
	Geri dönüt olarak toplantıların yapılmaması	T
1.d. Koordinasyon eksikliliği	Haberleri tesadüfen ,yakın arkadaşımndan, toplantıda öğrenilmesi	E, G, B, T

Spor uzmanları örgütteki hiyerarşik yapıdan dolayı, resmi prosedürlerin iş akışını engellediğini, iş tanımı dışında; amirler tarafından belirlenen görevlerin zorunlu kılındığını ve önerilerinin alınmadığından yakınmışlardır. Bu bulgulara göre, katı hiyerarşik bir yapıya sahip, dikey şekilde örgütlenmiş olan merkez örgütünün, örgütsel yapısının işlevsel olmadığı, hizmetin kalitesini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği yorumlanabilir. G.S.G.M örgütü, klasik yapıdan modern bir yapıya geçme aşamasını henüz tamamlayamamıştır. Örgüt yapısı büyüdükçe yetkiler merkezi kalmıştır. Yetim ve ark. (1998), G.S.G.M örgütünde merkeziyetçiliğin benimsendiğini, geleneksel olarak nitelendirilebilecek bir yönetim biçiminin egemen olduğunu vurgulamışlardır. Çoban (2003) yapmış olduğu çalışmada G.S.G.M’de ki katı hiyerarşik yapıyı, “insancıl ilişkilerden uzak, hiyerarşik bir yapı olarak göstermektedir” şeklinde belirtmiştir. Yenel ve Ekinci (2003) yaptıkları çalışmada, “Örgütün öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin sınırlı kaldığı ve örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmediği görülmektedir. Bununda Ankara G.S.İ.M’nin aşırı hiyerarşik yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü, aşırı seviyedeki hiyerarşik yapı yeni bilgileri bulma ve öğrenmeyi zorlaştırmaktadır” ifadelerini kullanmışlardır. Eskicioğlu (2003), G.S.G.M örgütünde hiyerarşik kanalların yönetim işlerini yavaşlattığını belirtmiştir.

G.S.G.M’ ne bağlı çalışan spor uzmanları sporun içinden gelmeyen kişilerin mevzuata bağlı kalmalarından dolayı örgütte sorunlar yaşandığını gözlemlemişlerdir. Örneğin; örgütteki kısıtlı olanakların veya mevcut imkanların, mevzuatta bulunan şartları karşılamaması, uygulamalarda problem yaratmaktadır. Spor geçmişi olan kişiler nerede, nasıl ve hangi problemlerle karşılaşacaklarını bildikleri için ona göre pratik çözümleri üretebilmektedirler. Diğer bir deyişle, uygulama eksikliği olan personelin, uygulamalarda problem çözme süreçlerinde zorluklar yaşaması söz konusudur.

Görüşmelerden elde edilen verilere göre; örgütte yapılan faaliyetlerin devamlılığına ve sonuçlarına bakılmadığı anlaşılmaktadır. 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 ya da giderilme yollarının aranması açısından önemli bir süreçtir. Aydın (1993) denetim hakkında, “Denetimin temel amacı; örgütün amaçlarının gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş bir bütün olarak planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlemek, eksik yönleri saptamak, düzeltmek, hataların yinelenmesini engellemeye çalışmaktır” şeklinde araştırmamızın sonucunu destekler nitelikte ifade etmiştir. Özbey Alkurt’ da (2001) yapmış olduğu çalışmada, G.S.G.M. örgütünde denetleme faaliyetlerini ilişkin olarak “orta” düzeyde bulmuş ve bunun “tam” olması gerektiğini vurgulamıştır.

Çalışmada katılımcılar, örgütün hala ilk kurulduğu zamandan beri aynı uygulamalara devam ettiğini ve yeniliklere kapalı yaşadığını belirtmişlerdir. Teknolojinin sürekli ilerlediği günümüzde her şey sürekli değişmekte ve gelişmektedir. G.S.G.M.’ de teknolojik yenilikleri kullanarak ve gündemi takip ederek kendisini yenilemesi ve gelenekselliği azaltması önem taşımaktadır. İmamoğlu ve Çimen (1999) yaptıkları çalışmada; “Hızla değişen çevrede, yöneticiler, değişmeyi ve gelişmeyi engelleyen geleneksel örgütler yerine, çevreye uyabilen dinamik ve sürekli kendini yenileyen örgütlenme modelleri gerçekleştirmelidirler” ifadeleriyle araştırmamızın bu boyutunu desteklemektedirler. Çoban ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışma da, bu sonuca paralellik göstermektedir. Özbey Alkurt (2001) yapmış olduğu 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.

G.S.G.M örgütünde koordinasyon yetersizliği görülmektedir. Spor uzmanları örgüt içi haberleri tesadüfen, yakın arkadaş aracılığıyla ya da toplantıda öğrendiklerini belirtmişlerdir. Halbuki, haberleşme bir bilginin başkalarına aktarılması olarak görüldüğü gibi, bazen de örgüt içinde belirli kurallara göre işleyen

bir sistem olarak değerlendirilir. İyi bir haberleşme sistemi, o örgütte çalışanlar ile yöneticiler arasında, iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Haberleşmede kullanılan tekniklerin önemi kadar, haber gönderenlerin ve haber alacak olanların tutumu da önem kazanmaktadır. Bilgi akışındaki aksaklıklar gerek yöneticiler ve gerekse personel açısından iş yapabilme ve iş tatmini yönünden aksaklıklar meydana getirmektedir. Örgütte yeterince haber alamayan personel, kendisine önem verilmediği duygusuna kapılmakta ve iş verimi düşmektedir (Şenatalar, 1975: 282).

2. Ana temaya (Görev, Yetki ve Sorumluluklar) ilişkin bulgular ve tartışma

Görev, yetki ve sorumluluklar temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4

2. Görev, Yetki ve Sorumluluklara İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
2.a.İş tanımı net olmaması	Yaptıkları işin birim amirinin verdiği görevlerle sınırlı olması	F, İ, E
	İhtiyaca göre çalıştırıldıkları	E,
	Sözleşmenin net olmaması	G, T, N
	Eğitim seminerlerinde iş tanımına yönelik sorulara net cevap verilmemesi	G
2.b.Yetki-sorumluluk dengesizliği	Yetki ve sorumlulukların dengeli olmaması	F, N, K, E, G, İ, M, Ş, B, T
2.c.İş kaygısı olması	Özlük haklarından dolayı	K, C, M, I, T, E
	Örgütün geleceğine umutsuz bakılması	S
2.d.Yasal düzenlemelerden dolayı yükselememe	Sözleşme gereği olması	F, C, N, K, S, İ, M, Ş, E, B, T, G
2.e.Performans değerlendirme eksikliği	Performans kriterlerinin belirsiz olması	G, E, M, B, T

Görüşme yaptığımız spor uzmanları iş tanımları hakkında değişik cevaplar vermişlerdir. Görevleri ile ilgili iş tanımlarını, ilk kez sözleşmeyi imzalarken sözleşme metninden bir kere okuyarak öğrendiklerini belirtmişlerdir. Yapılan 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. Semineri veren kişilerinde bu konu hakkında bilgili olması, sorulan sorulara tatmin edici cevaplar verebilmesi, örgütün amacına ulaşmasında, bu süreci hızlandıracaktır. Ayrıca; örgütteki diğer çalışanlara da spor uzmanlarının görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılması örgüt için önem taşımaktadır. Eren (2001: 323), iş analizleri sonunda ortaya konulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği belirlenmektedir. Bu işler açık ve net olmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu rahatlıkla anlayabilmeli ve uygulayabilmelidir. İş analizinin, ilk maddesi “iş tanımı”dır. İş tanımında; işin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mevki ve özellikleri belirtilir. Daha sonra, teknik donanım, çalışma şartları, görevler v.b. maddeler iş analizinde yer alır.

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 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 umutsuz baktıkları belirlenmiştir. Eren (2001: 247) bu konuda; iş yerinde, atılma korkusuyla tedirgin olan örgüt üyesinden, verim beklemenin hayal olacağını belirtmiştir. Yağız ve Yaman (2003) birlikte yaptıkları çalışmada da görülebilir ki;

spor uzmanlarının yaptıkları işe bağlı olarak kendi geleceklerini güvencede görenlerin oranı; bu konuda olumsuz düşünenlerin oranından biraz daha düşüktür. Spor uzmanlarının yarıdan fazlasının gelecek endişesi taşıdıkları bulgusu araştırmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir.

Spor uzmanlığına yönelik görev ve sorumlulukları yerine getirmediklerini belirten spor uzmanları, kendilerine görevleri dışında işlerin verildiğini, memur gibi sadece masa başı işi ile sınırlandırıldıklarını görüşmelerinde vurgulamışlardır. Her bir spor uzmanı, uzmanlık aldığı branşına göre göreve alındığı göz önünde bulundurulursa, örgütün bu insanlardan uzmanlık alanlarına göre daha verimli faydalanmaları olasıdır. Bununla ilgili, Çoban'ın (2003) yapmış olduğu çalışmada, “Ülke sporunu yöneten G.S.G.M bünyesinde merkez ve taşra örgütlerinde spor eğitimi olarak görev yapan kişi sayısı çok azdır. Bu ihtiyacın karşılanması için beden eğitimi ve spor bölümlerinde spor yöneticisi ihtiyacını karşılayacak sayıda eleman yetiştirilmesi gerekiyor ise de bu gibi kişilerin devlet kademelerinde görev almaları için spor örgütü yasasında yasal düzenlemelerinde acilen yapılması şarttır” ibareleri geçmektedir.

İlerleme ya da yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve sözleşme şartlarından dolayı spor uzmanlarının çalışma gayret ve şevklerinin azalmaktadır. Eren'e göre (2001), işe alınan bir kimse iş yerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak, işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Özbey Alkurt (2001), çalışmasında G.S.G.M' de görev yapan personele görevlerini gerekliliklere uygun olarak yürüttükleri halde görevde yükselme sorusuna yönelik “Az” düzeyde cevap verdiklerini tespit ederek, görevini gerektiği gibi yapan personelin, görevde kalacağına ve yükseleceğine inanmaması durumunda, ondan başarı beklemenin olası olmadığını belirtmiştir. Güven (2002)' in yaptığı çalışma da bu sonucu doğrulamaktadır.

Örgütte spor uzmanları ile ilgili kararlar alınırken, performans kriterlerinin dikkate alınmadığı, performanslarının niteliği hakkında geri bildirim verilmediği

saptanmıştır. Görüşmelerde katılımcılar tarafından, “Spor uzmanlarının neye göre değerlendirildiklerini bilmemeleri, örgüt içindeki verimliliklerinin azalmasına sebep olduğu” ifade edilmiştir. Dolaşır ve arkadaşlarının (2000), yaptığı çalışma da bu sonucu desteklemektedir. Sabuncuoğlu (1994: 176) performans değerlendirmede olması gerekenler hakkında, her iş görenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirmektedir. Değerlendirmeci bu faktörleri göz önüne alarak teker teker değerlendirmekte, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunmaktır. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerine görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletmektedir.

3. Ana temaya (Yönetici Yeterliliği) ilişkin bulgular ve tartışma

Araştırma sonucu yönetici yeterliliği temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5

3.Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
3.a.Yöneticinin niteliği	Yöneticinin kişilik özelliklerinin ve psikolojik durumunun etkili olması	B, N, C, T, E, K, G, S
	Yönetim becerilerinde (personelin yönetiminde) eksikliklerin olması	C, Ş
3.b.Liderlik özellikleri	Liderlik özelliğinin bulunmaması	F,S, İ, M, Ş, N, C, B, G, E

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. Sporun kitlelere yayılması ve uygulanmasından sorumlu olan spor yöneticilerinin, sporu yaygınlaştırma sürecinin çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli

katkıları yapabilmeleri için yönetimsel işlevleri başarı ile uygulamaları gerekmektedir. Bunu yapabilmeleri de spor yöneticisinin bazı niteliklere, yeteneklere, yönetim kuram ve süreçleri konusunda bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmasını gerektirir. Bunlar da ancak alana ilişkin eğitim ile kazandırılabilir. Onuralp' in (1999) yaptığı çalışma da bu sonucu doğrulamaktadır. Akçaylı (2003: 506), yöneticiyi “ yaratıcı bir güce, tecrübe bilgi, uzağı görme, çabuk karar verebilme yeteneğine sahip olan büyük sorumlulukları yüklenebilme cesaret ve riskini taşıyabilen kimsedir. Yöneticilik özel bilgi ve uzmanlık isteyen bir fonksiyondur” şeklinde tanımlamaktadır. Eskicioğlu (2003), yöneticilerin çalışanları ile bilgi alış-verişi yapmasının, yönetici verimliliği açısından önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır.

G.S.G.M.'nde çalışan spor uzmanlarının çoğu görüşmelerde yöneticilerinin liderlik özelliklerinin taşımadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin liderlik özellikleri göstermeleri örgütsel değişimi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır (Güven (2002); İmamoğlu ve Çimen (1999)). 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, personelini destekleyerek yön gösterebilmekte, karar sürecinde önerilen fikirlere açık olmakta ve iyi bir iletişim güçleri v.b. özellikleri taşımaktadırlar. Hellriegel ve ark. (1995: 342) ve Widdicombe'e (1994: 479) göre, “Lider, vizyonu getirme ve grup amaçlarına göre, grup bireylerini etkileyebilme” olarak tanımlanmaktadır. Çoban ve ark. (2003), spor yöneticisinin de örgütün amaçlarına ulaşmasında gerek örgüt içi gerekse örgütler arası koordinasyonu sağlamada lider kişi konumunda olması sebebiyle yönetimde insan ilişkileri konusu üzerinde ehemmiyetle durulması gerektiğini vurgulamışlardır.

4. Ana temaya (İletişim) ilişkin bulgular ve tartışma

İletişim temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6

4.İletişime İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
4.a.Takım çalışmasının kullanılmaması 4.a.1.Kişisel sürtüşme ve çatışmalar 4.a.1.1.Bireysellik	Takım çalışmasının olmaması	C, N, K, E, B, T, M, F
	Memurların spor uzmanlarını kabullenmemesi	C, N, F, K, İ, M
	Birilerinin evrakları saklaması	C
4.b.İletişim yetersizliği 4.b.1. Birimler arası iletişimsizlik	Birimlerin birbirinden haberdar olmaması	G, S, B

Görüşmeler sonucu G.S.G.M’de takım anlayışıyla hareket edilmediği belirlenmiştir. Spor uzmanları, takım çalışmasının olmamasının, yarattığı olumsuzlukların bazılarını yaşadıklarını görüşme sırasında belirtmişlerdir. C spor uzmanı, örgütte bireysellikten söz ederek özel çıkarları savunma eğilimlerinden bahsetmektedir. Örgütte spor uzmanlarının hala istenilmeyen kişiler olduklarını belirtmelerinden memurlar tarafından soyutlandıkları anlaşılmaktadır. Memurların spor uzmanlarının kendi işlerini ellerinden alacaklarını düşünerek hiçbir yardım veya iş birliği göstermemeleri, onları kendilerine rakip görmelerini göstermektedir. Spor uzmanlarına kendi işleri dışında verilen işleri yapmak istememelerinde, örgütte diğer çalışanlarla çatışmalar görüldüğü ifade edilmektedir. Çalışanların bildikleri bir konuyu iş arkadaşlarıyla paylaşması, onların da konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, işin daha hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasına imkan verecektir. Bu durum spor uzmanları ve memurlar arasında etkileşimi sağlayarak iletişimin daha iyi işlemesine de yardımcı olacaktır. 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. Balcı’ya (1995) göre, takım çalışması olmadan grupta problem çözmede etkililik söz konusu olmamaktadır. Takım olma aynı yazara göre, hem takımın sorun çözme yeteneğini hem de takım dinamiğini geliştirmektedir.

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. Özbey Alkurt (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 etkili bir koordinasyon sağlanabilir” şeklinde örgüt açısından iletişimin önemini belirtmiştir.

Potter ve Balthazard (2001) yapmış oldukları çalışmada, etkileşim stilinin, takımların sonuca ulaşma ve ortak kararların kabulünün geçerliliği, yetenekleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Grup etkileşimi stili iletişimi etkilemektedir ve böylece grup üyeleri arasındaki bilgi değişimini ve takımın performansını da etkilemektedir sonucuna varmıştır (Aktaran: Eskisicioğlu, 2003: 97).

5. Ana temaya (Karar Süreci) ilişkin bulgular ve tartışma

Karar süreci temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7

5.Karar Sürecine İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
5.a.Karar sürecine katılımın olmaması 5.a.1.Yöneticiler tarafından, astın fikrine önem verilmemesi	Karara hiçbir şekilde dahil edilmediklerini belirterek; kararların ilde il müdürü, merkezde genel sekreter tarafından verilmesi	E, G, S, İ, M, Ş, B, T, F, C, N, K
	Önerilerin önemsenmemesi	C, S, K, Ş
5.b.Yetkisizlik 5.b.1.Karar verme 5.b.2.İmza	Spor uzmanlarının önerilerinin alınmaması	F
	İmza yetkilerinin olmaması	K

Spor uzmanları karar sürecine ilişkin, karara hiçbir şekilde dahil edilmediklerini belirterek; kararların sadece ilde il müdürü, merkezde genel sekreter tarafından verildiğini ve yöneticiler tarafından önerilerinin önemsenmediğini vurgulamışlardır. Oysa ki, yöneticiler spor uzmanlarının görüş ve fikirlerini alarak, bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Eren (2001); Başaran (1984)). 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. Yerlisu (1999); Karar verme sürecinde, iş görenin karara katılma olanağına sahip olması önemli konulardan biri olarak görmektedir. Bu durumu çağdaş yönetim anlayışının en önemli gösterge olarak belirtmektedir. Maalesef Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gibi spora yön veren bir kurumda yöneticilerin bu süreci uygulamalarını düşük olarak belirlemiştir. Yıldız (1996), katılımcılarla ilgili karara katılmalarının sağlanmasının, daha iyi kararların ortaya çıkmasını sağlayacağını vurgulamıştır.

Ulusal'ın (1998) yapmış olduğu çalışmada elde ettiği sonuçlarda ise karar sürecine katılım ile ilişkili diğer önemli bulgu, iş görenlere bireysel inanç, görüş ve şikayetlerini aktarma ve işin iyi ya da aksayan yönlerini açıklama olanağı verildiğinde iş doyumlarında artışın görülmesidir. Bu nedenle yazara göre, yöneticiler iş görenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermeli, örgüte ilişkin düşüncesi, bireysel sorunları, iş görenlerle

tartışarak ortak karara varmalıdırlar. Böylece iş görenlerde, düşünce ve görüşlerine değer verildiği inancı ile daha mutlu ve verimli olmaktadır.

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. Gaz (1996) araştırmasında, Milli Eğitim Müdürlüğü'nün merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin, görevleri ile ilgili yetkilerinin yetersiz olduğu bulgusuna ulaşmış ve bunu örgüt yönetiminde önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır.

6. Ana temaya (Motivasyon) ilişkin bulgular ve tartışma

Araştırma sonucunda motivasyon temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8

6.Motivasyona İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
6.Motivasyon eksikliği 6.a.Tehdit 6.b.Ödül eksikliği	Önemli olduklarının hissettirilmediği, motive edilmemesi	E, C, N, T, K,G, S, İ, M, F
	Tehdit edilmesi	F, G, S, T
	Sözlü ya da yazılı hiçbir dönüt verilmemesi	F, K, E, S, İ, M, Ş, B, T

Çalışmamızda ana tema sorunlarından biri de motivasyon ve motivasyona etki eden temel etkenlerdir. Elde edilen bulgulara göre, spor uzmanlarının örgütte önemli olduklarının hissettirilmemesi, motive edici unsurların kullanılmaması bunun yerine tehdit edilerek, iş yaptırım gücünün kullanılması temaları üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Spor uzmanları da zor bir işi yaptıkları zaman üstlerinden teşekkür beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerin spor uzmanlarını motive edebilmeleri için onlara sözlü ya da yazılı teşekkür ederek onlara

hakkettikleri değeri vermeleri halinde kişilerin örgüte bağlılığını artırabileceği düşünülmektedir. Eren' de (2001: 516) bu konu hakkında, “Örgütte gösterilen başarılar, mutlaka diğer personelin veya örgüt üyelerinin gözleri önünde takdir edilmelidir” demiştir. 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. Verimliliğin yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla sağlandığını belirtmişler, örgütte çalışanların her biri kendine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça çalışanların etkinliklerinden sonuç alınamayacağını söylemiştir. Ayrıca, Maslow'un hiyerarşik gereksinim kuramı ile ortaya koymuş olduğu bilimsel veriler ışığında, spor uzmanlarının mutsuzlukları, Maslow hiyerarşisinin üçüncü basamağında bulunan ait olma ve sevgiye ilişkindir. Bu basamağı tamamlayamayan kişinin bir üst basamağa geçemeyeceği varsayılırsa, çalışmada “motivasyon” a ilişkin ortaya çıkan bu sorunun, G.S.G.M örgütünde spor uzmanları için önemli ve çözülmesi gereken bir sorun olduğu aşıkardır.

7. Ana temaya (Ücret) ilişkin bulgular ve tartışma

Ücret temasına ilişkin alt boyutlar ve görüşme sonucu ortaya çıkan kodlamalar Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9

7.Ücrete İlişkin Sorunlar

Sorunların Alt Boyutları	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Spor Uzmanları
7.a. Spor Uzmanına Ait Sorunlar	Ücretin yetersizliği	F, C, N, G, K, T, İ, M, Ş, B, S, E
7.a.1.Maddi yetersizlik	Eğitim düzeyine denk maaş verilmemesi	F, C, N, K, G, S, İ, Ş, T
7.a.2.Eğitim-iş-ücret		
7.b.Örgüte Ait Sorunlar (Örgütsel Olanaklar)	Ödenek verilmemesi	S, F, I, M
7.b.1.Ekonomik yetersizlik	Tesis-araç-gereç sıkıntısı	E, G, S, İ, M, Ş, T
7.b.2. Araç-gereç-tesis eksikliği		

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. Yaman'ın (1996) yapmış olduğu “G.S.G.M Örgütü’nün Yönetmelik İklimi” çalışmasında, örgütte çalışan personelin, ücret konusunda iş doyumlarının düşük olduğu saptamıştır. Bu da çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir. Ücret ayrıca spor uzmanlarının motivasyonlarını da etkilemektedir. Cankılıç (1999) yapmış olduğu araştırmada, “Parasal özendiriciler özellikle ücret, çalışanları motive etmede ilk sırada yer almaktadır” sonucunu elde etmiştir. Çetin (2000) yapmış olduğu çalışmada, ücret ile ilgili olarak, “Çalışanların örgütü ve işlerini benimsemelerinin sağlanabilmesi için, özellikle adil ve başarıyı ödüllendiren ücret politikasının uygulanmasına özen gösterilmelidir” sonucuna ulaşmıştır.

Ülkemizde yaşanan ekonomik sıkıntılar, toplumdaki her birey gibi spor uzmanlarını da etkilemektedir. Eğitim düzeyleri ve yaptıkları iş ile ücretlerinin birbiriyle denk olmadığı belirlenmiş ve bu durum katılımcılar için önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir.

Spor uzmanları G.S.G.M’ e ayrılan bütçenin yetersizliğinden dolayı faaliyetleri uygularken ekonomik sıkıntı çektiklerini yapılan görüşmelerde ifade etmişlerdir. Ülkemizin imkanlarının kısıtlı olmasından dolayı günümüze kadar yapılan tesisler yeterli olmamaktadır. Tesisler yapıldıkları zamanın ihtiyaçlarını karşılamalarına rağmen, günümüzde sporun insan hayatındaki yerinin vazgeçilmez olmasından dolayı spor katılımcı ve izleyici sayısı artmış ve bu durum tesislerin ihtiyaca cevap verememesine yol açmıştır. Spor uzmanlarının da araç-gereç-tesis eksikliği sorunlarından dolayı sporu kitlelere ulaştırmada zorluklar yaşadıkları belirlenmiştir.

Araştırmamızın sonucunu destekler nitelikte olan çalışmada, Aydın ve ark. (2003); Güven (2002) yaptıkları araştırmaya katılan yöneticiler, yeni spor federasyonlarının kurulmasında spor kamuoyunun dikkate alınması gerekliliği konusunda “orta düzeyde” görüş bildirirken, tesislerin nitelik ve nicelik bakımından yetersiz olduğu, varolan tesislerin halkın kullanımına yeterli bir şekilde sunulmadığı görüşünü savunmuşlardır. Spor tesislerinin çok yönlü olarak yapılmadığını ve tam kapasite ile kullanılmadığını, gençliğin serbest zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla yeterli işbirliğinin yapılamadığını belirtmişlerdir.

Spor uzmanları, G.S.G.M’ nin tesis eksikliği sorununu, diğer örgütlerdeki spor tesisleriyle giderebileceğini belirtmişlerdir. Bunun için de bu örgütlerle işbirliği yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aynı düşüncüyü, Özbey Alkurt (2001), yapmış olduğu çalışma sonucunda, “G.S.G.M’ e merkez örgütü, orta düzey ve taşra örgütü, üst-düzey yöneticileri, diğer tüm amaçların içinde belirtilen amacın gerçekleşme düzeyini en düşük derecede görmüşlerdir. Oysa vatandaşların beden ve ruh sağlığı bakımlarından gelişmelerini sağlamak, Türk toplumunun mutluluğunu arttırmak ve sosyal kalkınmayı sağlamak açısından zorunludur. Bunu gerçekleştirmenin yolu, G.S.G.M’ nin aynı amaca hizmet veren diğer kurumlarla işbirliği içinde çalışması ile mümkün görülmektedir” şeklinde vurgulamıştır. Bu sonuçlar, spor uzmanlarının belirttiği örgütsel olanaklara ilişkin sorunlara bir çözüm getirmede, örgüte bir bakış açısı sağlamaktadır.

Türkiye’de spor yönetimi alanında yapılan araştırmalardan ulaşılan sonuçlar ışığında, G.S.G.M örgütünde görev yapan spor uzmanlarının, değişik boyutlarda sorunlarının varolduğu belirlenmiştir. Bu sorunlar; 1)Örgütsel yapı temasında, geleneksel ve katı hiyerarşik yapı, mevzuat-uygulama çelişkisi, denetleme eksikliği, koordinasyon yetersizliği 2)Görev, yetki ve sorumluluklar temasına ilişkin olarak, iş tanımının olmaması, yetki-sorumluluk dengesizliği, iş kaygısının olması, yasal düzenlemeden dolayı yükselememe, performans değerlendirmesinin eksikliği, 3)Yönetici yeterliliğine ilişkin olarak, yöneticinin niteliği ve liderlik özelliğinden, 4)İletişim temasında, takım çalışmasının kullanılmaması, kişisel sürtüşme ve çatışmalar, bireysellik, iletişim yetersizliği, birimler arası iletişimsizlik, 5)Karar sürecine ilişkin, karar sürecine katılımın olmaması, astın fikrine önem verilmemesi, karar verme ve imza yetkisizliği, 6)Motivasyona ilişkin olarak, motivasyon eksikliği, tehdit ve ödül eksikliği, 7)Ücret temasında, spor uzmanına ait; maddi yetersizlik ve eğitim-iş-ücret dengesizliği, örgüte ait (örgütsel olanaklar); ekonomik yetersizlik, araç-gereç-tesis eksikliği sorunları yaşanmaktadır.

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.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ana temalara ilişkin sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Spor uzmanları yönetsel sorun olarak; örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluklar, yönetici yeterliliği, iletişim, karar süreci, motivasyon, ücret temalarında yedi sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlara dayalı olarak ulaşılan bulgular çerçevesinde varılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. Örgütsel yapı temasında, geleneksel ve katı hiyerarşik yapı, örgütsel gelişmenin önemsenmemesi, mevzuat-uygulama çelişkisi, denetleme eksikliği ve koordinasyon eksikliği sorunlara neden olmaktadır.

2. Görev, yetki ve sorumluluklar temasına ilişkin olarak, iş tanımının olmaması, yetki-sorumluluk dengesizliği, iş kaygısının olması, yasal düzenlemeden dolayı yükselememe, performans değerlendirmesinin eksikliği sorunları ile karşılaşılmaktadır.

3. Yönetici yeterliliğine ilişkin olarak, yöneticinin niteliği ve liderlik özelliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır.

4. İletişim temasında, takım çalışmasının kullanılmaması, kişisel sürtüşme ve çatışmalar, bireysellik, iletişim yetersizliği ve birimler arası iletişimsizlik sorunlara neden olmaktadır.

5. Karar sürecine ilişkin, karar sürecine katılımın olmaması, astın fikrine önem verilmemesi, karar verme ve imza yetkisizliği sorunlara neden olmaktadır.

6. Motivasyona ilişkin olarak, motivasyon eksikliği, tehdit ve ödül eksikliği sorunlar yaşanmaktadır.

7. Ücret temasında, spor uzmanına ait; maddi yetersizlik ve eğitim-iş-ücret dengesizliği, örgüte ait (örgütsel olanaklar); ekonomik yetersizlik, araç-gereç-tesis eksikliği sorunlara neden olmaktadır.

5.2. Öneriler

5.2.1.Örgüte yönelik öneriler

1. Ortaya çıkarılan yönetsel sorunların çözümlenmesi ve örgüt elemanlarından verim alınabilmesi için Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne insan kaynakları bölümü kurulabilir.

2. Spor uzmanının iş tanımı açık ve tam olarak yapıldığında, verimlilik arttırılabilir. Her kademede görev yapan personele spor uzmanının görev, yetki ve sorumlulukları anlatılabilir.

3. Yatay ve dikey iletişim kanallarının belirgin ve açık olması için önlemler alınabilir.

4. Örgüte yeterli ödenek ayrılabilmesi için plan, program, tesis, araç-gereç ve ücret ile ilgili araştırmalar ve raporlar hazırlanabilir ve öneri olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü diğer kurumlarla araç, gereç, tesis vb. konularda kullanım ve paylaşım için işbirliği çalışmaları yapılabilir.

5.2.2.Araştırmacılara yönelik öneriler

1. Spor uzmanlarının sorunlarına yönelik yapılan bilimsel çalışmalar için, gözlem ve görüşme yöntemleri beraber yapılabilir.

2. Spor uzmanlarının yönetsel sorunlarının boyutları ayrı ayrı incelenebilir.

3. Spor uzmanları ve diğer birimlerde çalışan personelin örgüt ile ilgili ortak sorunları araştırılabilir.

4. Bundan sonra yapılacak benzer bilimsel araştırmalarda Gençlik ve Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼'nde çalışan y¼neticilerin çalışma konusunun temalarını belirlemede g¼r¼řleri alınabilir.
5. rg¼t analizinde diğer sorunları belirlemek için t¼m birimlerin g¼r¼řleri alınabilir.

KAYNAKLAR

Aşkun, İnal Cem. **Organizasyon Teorileri**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1978.

Aydın, Dursun A.; Demir, Hayri; Yetim, Azmi A. “Türk Spor Politikalarında Öngörülen Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (GSGM Örneği). **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Ankara Bildiriler Kitabı**, Ed. İbrahim Yıldırım, Pınar Doğan, Esra Erturan, Ankara: Sim Matbaacılık: 2003, s. 253-261.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1991.

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını, 1993

Aytürk, Necmi. **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**. Ankara: Emel Yayınevi, 1990.

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları. No:8, 1995.

Barnard, Chester .**Functions of Executive**. Cambridge: Harward University Press, 1979.

Baransel, Ali. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetime Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1984.

Bucher, A. Charles. **Management of Physical Education & Athletic Programs**. St. Louis: Times Mirror / Mosby College Publishing, 1987.

Can, Halil; Tuncer Doğan; Ayhan Yaşar. **İşletme ve Yönetim**. Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984.

Cankalp, Mehmet. **Sporda Yönetim ve Organizasyon** . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Cankılıç, İdris. “İşletmelerde Motivasyon ve İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Tekniklerinin İşletme Başarısı Üzerine Etkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1999.

Certo, Samuel C. **Principles of Modern Management**, Functions and Systems. Boston: 4.t.h. Ed. Allyn and Bacon, 1989.

Çetin, Muharrem. “Örgüt Verimliliği Açısından Halkla İlişkiler ve Örgütsel Kültür”. **Gazi Üniversitesi**, 2000.

Çoban, Hatice. “Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Yönetim Yaklaşımları”. **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Ankara Bildiriler Kitabı**, Ed. İbrahim Yıldırım, Pınar Doğan, Esra Erturan, Ankara: Sim Matbaacılık: 2003, s. 505-511.

Çoban, Bilal; Devecioğlu, Sebahattin; Zirek, Oğuzhan; Sarıkaya, Mahmut; Güler, Gökçen; Turan, Mehmet. “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü İle İlişkilerinin Belirlenmesi”. **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Ankara Bildiriler Kitabı**, Ed. İbrahim Yıldırım, Pınar Doğan, Esra Erturan, Ankara: Sim Matbaacılık: 2003, s. 307-315.

Daniel E. Griffiths. **Behavioral Science and Educational Administration**, Chicago University of Chicago Press. 1964.

Demirci, Nuri. **Sporda Yönetim Örgütlenme ve Organizasyonlar**. Ankara:MEB Basımevi,1986.

Dolaşır, Semiyha; Sunay, Hakan; İmamoğlu, A. Faik. “Türk Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı”. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. VII: (1), 2002, 40-53.

DPT; “Beden Eğitimi ve Spor” V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu”. Ankara: DPT Yayınları, 1983 .

Ekenci, Güner; İmamoğlu, Ahmet Faik. **Spor İşletmeciliği**. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., 1998.

Eren Durmuş, Ayşe. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.

Erden, Münire; Akman,Yasemin. **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Arkadaş Yayınevi, 1997.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İşletme Fakültesi Yayını, N0:236,s.287, İstanbul: 1998.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001.

Eryılmaz, Ahmet.**Yönetim ve Organizasyon**. Trabzon: Karadeniz Üniversitesi, Orman Fakültesi, Ders Tefsirleri Serisi, No:14, 1986.

Eskicioğlu, Yeşer. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, 2003.

Felek, Burhan. “Sporun ciddi bir konudur,” **TMOK Dergisi**, No: 41/10-12, Ekim-Aralık, 1977, 3.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım-Dağıtım Ltd. Şti. Melisa Matbaacılık, 1999.

Fişek, Kurthan. **Yönetim**. Ankara: Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979.

Fişek, Kurthan. **Spor Yönetimi, Dünya da -Türkiye’de**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları no: 445, 1998.

Gaz, Abdurrahman. “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Organizasyon Yapısındaki Değişmeler”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, 1996.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü “Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırması Hakkında Yönetmelik. (online), <http://www.gsgm.gov.tr/#>, 2005.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü “Tarihçe. (online), <http://www.gsgm.gov.tr/#>, 2005.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi** . Eskişehir: MET Basım-Yayım ve Organizasyon. 1992.

Gözübüyük, Ahmet Şeref. **Türkiye’de Mahalli İdareler**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1976.

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara:Nobel Yayın, 2001.

Güven, Tayfun. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Yönetsel ve Örgütsel Sorunları İle Bütünleşik Çözüm Önerileri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.

Hellriegel D.; Slocum J.W., Woodman R.W. **Organizational Behavior (7th.Edt)**. USA: West Pub. Comp., 1995.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi** (Çev: O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin). Ankara: San Matbaası, 1979.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

İmamoğlu, Ahmet Faik. **Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, S. 1.,1992,Ankara.

İmamoğlu, Ahmet Faik; Çimen, Zafer. “Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler”. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. IV: (2), 1999, 59-76.

Karaküçük, Suat. “Türkiye’de Spor Yöneticilerinin Eğitimi”, **Gazi Üniversitesi Dergisi**, Gazi Eğitim Fakültesi, Cilt 4, sayı:1, 1988. ss.357-383.

Karslı, Mehmet D.**Yönetmel Etkililik**. Abant İzzet Baysal Yayın No:6, 1998.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Set Ofset Matbaacılık, 1993.

Newstrom, John W.; Davis Keith. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill, Inc, 1993.

Mendi, M. Şerafettin. “Türk Medyasında Spora Yaklaşım”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**, 2002.

Minibaş, Jale. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Dağıtım, 2001.

Mirzeoğlu, Nevzat. **Spor Bilimlerine Giriş**. Ankara: Bağırhan Yayınevi, 2003.

Onural, Hatun. “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, 2002.

Özbey Alkurt, Selhan Ö. “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.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Patton, Michael Q. **Qualitative evaluation and research methods**. (2 nd Edt.) USA: Sage Pub., 1990.

Pehlivanlı, Serkan. “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi**, 2002.

Peker, Ömer. **Yönetici Eğitimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1967.

Robbins, Stephen P. **Essentials Of Organizational Behavior**. New Jersey: A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, 1992.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Bursa: Rota Ofset., 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma ve Psikoloji**. İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1997.

Schein, Edgar H. **Örgütsel Psikoloji**, (Çev: Mustafa TOSUN). TODAİE Yayınları, 1977.

Simon, H.A.; Smithburg, D.W.; Thompson, V.A. **Kamu Yönetimi** (Çev: Cemal Mihcioğlu). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 547, 1985.

Sümer, Rıza. **Sporda Demokrasi**. Ankara: Şafak Matbaası, 1990.

Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1975.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.

T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü-Personel Daire Başkanlığı, G.S.G.M., Ankara: **Hizmet İçi Eğitim Yayınları**: 15, 2000.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tokat, Bülent. **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 1990.

Tosun, Kemal . **İşletme Yönetimi**. Ankara: Savaş Yayınları. 1992.

Tortop, Nuri .**Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 1993.

Tortop, Nuri; İsbir, Eyüp; Aykaç,Burhan. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.

Ulusal, Elvan. “İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998.

Üçışık, Fehim. “Türk Sporundaki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi”, **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Ankara: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1990,s. 18-23.

Üçok, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**. Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993.

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.

Watt, David C. **Sport Management**. USA: Routledge Pub. 1998.

Werner, Isabel. “**Liderlik ve Yönetim**” (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Widdicombe, Liz. **Management**. USA: The Dryden Press, 1994.

Yağız, Kadir; Yaman, Metin. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının İş Doyumu”. **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi” Ankara Bildiler Kitabı**, Ed. İbrahim Yıldırım, Pınar Doğan, Esra Erturan, Ankara: Sim Matbaacılık: 2003, s. 283-292.

Yalçın, Kaya. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınevi, 1993.

Yaman, Metin. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi”. Doktora Tezi. **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, 1996.

Yaman, Metin. **Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi**, Ankara: Desen Ajans Yayınevi, 2000.

Yenel, Fatih; Ekenci, Güner. “Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi”. **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Ankara Bildiriler Kitabı**, Ed. İbrahim Yıldırım, Pınar Doğan, Esra Erturan, Ankara: Sim Matbaacılık: 2003, s. 231-237.

Yetim, Azmi.” Spor Yönetiminde Liderlik”. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. 9: (3), 1996, 92-100.

Yetim, Azmi; İmamoğlu, A. Faik; Çimen, Zafer. “Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar”. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. III: (3), 1998, 61-70.

Yerlisu, Tennur. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ndeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”. Yayınlanmış Doktora Tezi. **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, 1999.

Yıldırım, Ali; Şimşek Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 1999.

Yıldız, Kaya. “Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. . **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, 1996.

Yüktaşır, Bekir. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Taşra Teşkilatında Görevli Orta Kademe Yöneticiler İçin Hazırlanan Yönetici Eğitimi Programının Etkililiği”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, 2000.

EKLER

EK 1: Araştırma Sorusu

SAYIN SPOR UZMANI;

Bu görüşme, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim dalı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetsel Sorunlarının Belirlenmesi” konulu yüksek lisans çalışmasına veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Bu görüşmede spor uzmanlarıyla ilgili açık uçlu sorular yer almaktadır.

Görüşme sonuçlarından elde edilecek bilgiler tamamiyle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu yüzden tüm sorulara eksiksiz cevap vermeniz özellikle beklenmektedir.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

GÖRÜŞME FORMU

Tarih:

Saat:

1-Cinsiyetiniz:

2-Yaşınız:

3-Medeni Durumunuz:

4-Mezun Olduğunuz Son Eğitim Kurumu:

5-Uzmanlık eğitimi aldınız mı?

6-Uzmanlık eğitimi aldıysanız hangi alanda aldınız?

7- Kadronuzun bulunduğu il:

8-Teskilatın hangi biriminde görev yapıyorsunuz?

9-Teskilatta yaptığınız görevler :

10-Halen yapmakta olduğunuz görevdeki çalışma süreniz:

11- Hizmetiçi süresi 15 günden az olmayan kaç seminer veya kursa katıldınız?

ALT BOYUTLAR

1- İş niteliği

- Göreve başladığınızda spor uzmanlarının görev ve sorumlulukları hakkında neler biliyordunuz?
- Şu anda spor uzmanına ait görev ve sorumlulukları yerine getiriyor musunuz?
- İşiniz yeni şeyler öğrenme ve becerilerinizi geliştirmeye imkanlar sağlıyor mu?
- Örgütte yetki ve sorumluluğunuzun dengeli olduğunu düşünüyor musunuz?
- İşten atılma korkusu duyuyor musunuz?

2- Çalışma Şartları

- GSGM' nin Anayasamızda da belirttiği gibi her yaştaki vatandaşların beden ve ruh sağlığını geliştirici, spor yaptırıcı politikaları belirlemede ve uygulamada sizce başarılı olunabiliyor mu?
- Ülkemizde sporun kitlelere yayılması açısından gerekli olan plan ve programlar, araç-gereçler, tesisler ve mevcut imkanları kullanabiliyor musunuz?

3- Birlikte Çalışan Kişiler

- Çalışma arkadaşlarınızla ilişkileriniz nasıl?
- Üstlerinizle ilişkileriniz nasıl?

4- Örgütsel Ortam

- Sizi kim ya da kimler değerlendiriyor?
- Örgüt içinde haberleşmeyi nasıl sağlıyorsunuz?
- Örgütte en son kararı kim verir?
- Yönetimle zorluklarla karşılaşıyorsanız sizce nedenleri nelerdir?
- Yapmış olduğunuz yönetim planlamalarınızın merkez ile bağdaştığını düşünüyor musunuz?

- Yönetim veya organizasyon planlaması gerektiğinde önerilerinizin merkezden değerlendirilme olasılığı nedir?
- Özgürce çalışma ortamınız mevcut mu?
- Bir ekip çalışması ortamında üstlerinizle başarılı çalışma çıkarabiliyor musunuz?
- Örgütte sizi ilgilendiren kararlarda görüşlerinize yer veriliyor mu?
- Örgütte hak ettiğiniz önemi alıyor musunuz?
- Üstlerinizde liderlik özelliği görüyor musunuz?
- Örgütte üstleriniz sizi motivasyon için neler yapıyor ?
- Sizce sporun yönetimi, eğitimli genç kuşaklara devredilse nasıl olur?

5- Ücret

- Aldığınız maaş ve yan ödemeler yeterli mi? Neden?
- Eğitim düzeyinize denk bir maaş aldığınızı düşünüyor musunuz?
- Sosyal güvenceniz var mı?

6- Gelişme Yükselme İmkanları

- Görevinizi, gereklerine uygun bir şekilde yürüttüğünüz halde bu görevde kalabileceğinize inanıyor musunuz?
- Sizce görev yaptığınız örgütte yükselmeniz için mevcut bulunan kriterler yeterli midir?

EK 2: Araştırma İzin Belgesi

BAŞBAKANLIK
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

SAYI : B.02.1.GSM.0.72.00.03-SE-PH-06/42

6.1.2005

KONU :

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
(Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğü)

İlgi: 21.12.2004 tarih ve 635 sayılı yazımız.

İlgi yazımıza istinaden makamdan alınan 06.01.2005 tarih ve 37 sayılı onay ek gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Ahmet ÇILGIN
Spor Eğitimi Dairesi Başkanı

EKLER

1- Onay (1 Sayfa)

Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005
Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005
Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005

Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005
Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005
Gönderen: 11.01.2005	Gönderen: 11.01.2005

BAŞBAKANLIK
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : B.02.1.GSM.0.72.00.03/SE-PH-06/37

Konu : Anket

21.12.2004

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun 21.12.2004 tarihli B.30.2.ABÜ.0.88.00.00-400-635 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencilerinden Zuhul KILINÇ'ın hazırlanmış olduğu "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetimsel Sorunlarının Belirlenmesi" konulu tez çalışması kapsamında Spor Uzmanları ile görüşme yapması için gerekli müsaadenin verilmesini istemektedir.

Makamlarınıza uygun görüldüğü takdirde;

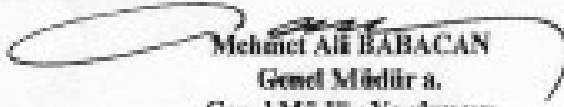
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencilerinden Zuhul KILINÇ'ın "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetimsel Sorunlarının Belirlenmesi" konulu tez çalışması kapsamında Genel Müdürlüğümüzde görevli spor uzmanları ile görüşme yapmasına olurlarınıza arz ederim.


Aleniz ÇILGIN
Spor Eğitimi Dairesi Başkanı

EKLER

1-Anket (1 Sayfa)

Q L U R
6.01/2005


Mehmet Ali BABACAN
Genel Müdür a.
Genel Müdür Yardımcısı

EK 3: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırması Hakkında Yönetmelik

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırması Hakkında Yönetmelik

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel Hükümler

Amaç

Madde 1 - Bu Yönetmeliğin amacı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatında, Devlet Memurları kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın kimlerin hangi usul ve esaslara göre spor uzmanı ve antrenör olarak sözleşmeli çalıştırılabileceğini düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Merkez ve Taşra Teşkilatında sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli, yabancı spor uzmanları ve antrenörleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik; 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 30 uncu maddesi uyarınca Merkez Danışma Kurulu'nca hazırlanmıştır.

Tanımlar (Değişiklik 2.11.2001- 24571)

Madde 4 — Bu Yönetmelikte geçen;

Bakan : Spordan Sorumlu Bakanı,

Genel Müdürlük : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nü,

Genel Müdür : Gençlik ve Spor Genel Müdürünü,

Merkez Teşkilatı : Genel Müdürlüğün merkezdeki birimlerini,

Taşra Teşkilatı : İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü'nü,

İl Müdürlüğü : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nü,

İlçe Müdürlüğü : Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü'nü,

Federasyonlar : Genel Müdürlük bünyesindeki spor federasyonu başkanlıklarını,

Kulüp : Genel Müdürlüğe tescilli spor kulüplerini,

Sözleşmeli Personel: 3289 sayılı Kanunun 30 uncu maddesine istinaden çalıştırılacak yerli ve yabancı spor uzmanı veya antrenörleri,

Sözleşme : Bu Yönetmelik esaslarına göre istihdam edilen personel ile yapılan çalışma sözleşmesini,

Spor Uzmanı : Spor alanında bilimsel araştırma, geliştirme, değerlendirme, öğreticilik veya danışmanlık yapabilme niteliklerine sahip, yurt içinde veya yurt dışında branşlarıyla ilgili yüksek öğrenim görmüş, 5, 7 ve 8 inci maddelerde öngörülen şartları taşıyan yerli ve yabancı kişileri,

Antrenör : Yurt içinde veya yurt dışında ilgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamladığına dair belgesi bulunan, sporcu veya spor takımlarını, branşı dahilindeki her türlü spor faaliyetlerine sportmenlik anlayışı içinde milli ve milletlerarası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek üzere

görevlendirilecek yerli ve yabancı kişileri,
ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Esas Hükümler

Sözleşmeli Personelin Alınma Usul ve Şekli

Madde 5 — (Değişiklik 2.11.2001 tarihli ve 24571) Sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli spor uzmanı ve antrenörler genel duyurudan sonra gerekli koşulları ve belgeleri tamam olanlardan 30 gün içinde müracaat edecekler arasından Genel Müdürlükçe oluşturulan sınav komisyonu tarafından yapılacak yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavların her birinden en az 70 ve daha yukarı puan alanlar arasından en yüksek puandan başlamak üzere seçilir.

Sınavda başarılı olan yerli spor uzmanı ve antrenörle; Maliye Bakanlığının vizesini müteakip sözleşme yapılır.

Yabancı spor uzmanları ve antrenörler ile 60 yaşından büyük olmamak kaydıyla, antrenörlük belgesi bulunan son beş yıl içinde uluslar arası yarışmalarda fiilen en az üç defa milli takım antrenörü olarak başarıyla görev yapan yerli spor uzmanı ve antrenörlerle ilgili federasyon Yönetim Kurulu kararı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü, Genel Müdürün teklifi, Bakanın onayı ile Maliye Bakanlığınca vizesi yapılan kişilerle sınav şartı aranmaksızın doğrudan sözleşme yapılabilir.

Duyuru

Madde 6 - Sözleşmeli olarak alınacaklarda; aranılacak genel ve özel şartlar, kaç kişi alınacağı, en son başvurma tarihi, başvurulacak merciler, mülakat yeri, zamanı ve gerek görülen diğer bilgiler, başvurma süresinin bitiminden 30 gün önce Türkiye genelinde yayınlanan gazetelerden en az ikisi ile Resmi Gazete'de duyurulur. Sözleşmeli olarak alınacak yabancılar için duyuru şartı aranmaz.

Genel ve Özel Şartlar

Madde 7 — ((10.7.1992-21280) (Değişiklik 2.11.2001- 24571)) Sözleşmeli olarak çalıştırılacak yerli spor uzmanı ve antrenörlerde aşağıdaki genel ve özel şartlar aranır;

A) Genel Şartlar

- Türk vatandaşı olmak,
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak,
- 60 yaşından büyük olmamak,
- Taksirli suçlar ve aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, ağır hapis veya 6 aydan fazla hapis veyahut affa uğramış olsalar bile devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak,
- Erkek adaylarda askerlikle ilişkisi olmadığına dair terhis belgesi, en az bir yıllık tecil belgesi vb. belgeleri ibraz etmiş olmak,

f) Görevini devamlı yapmasına engel olabilecek hastalığı veya sakatlığı bulunmamak,

g) 7/1/1993 tarihli ve 21458 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Amatör Spor Dalları Ceza Yönetmeliğine göre bir defada altı aydan fazla, değişik suçlardan toplam bir yıldan fazla veya doping suçu nedeniyle ceza almamış olmak.

B) Özel Şartlar

a) Sözleşmeli spor uzmanı olarak atanacaklarda branşlarına göre aşağıdaki şartlar aranır:

1) Spor Hekimi: Tıp Fakültesi mezunu olup, Tababet Uzmanlık Tüzüğüne göre tıpta spor hekimliği, spor fizyolojisi, sporla ilgili diğer branşlarda veya yurt dışında araştırma merkezlerinde en az bir akademik yıl sporcu sağlığını ve performansını geliştirmeye yönelik eğitim gördüğünü belgelemek,

2) Spor Psikoloğu: Psikoloji alanında yükseköğrenim görmüş olmak ve spor psikolojisi konusunda yurt içi veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim gördüğünü belgelemek,

3) Spor Fizyoterapisti: Üniversitelerin fizik tedavi ve rehabilitasyon yüksek okulundan - bölümünden mezun olmak, spor fizyoterapisi konusunda yurt içi veya yurt dışında lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim gördüğünü belgelemek,

4) Spor Beslenmecisi: Üniversitelerin beslenme ve diyetetik bölümü mezunu olmak ve spor beslenmesi konusunda yurt içi veya yurt dışı lisansüstü, kurs, araştırma çalışması gibi eğitim gördüğünü belgelemek,

5) Spor Eğitim Uzmanı: 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.

6) Spor Masörü: Yurt içinde veya yurt dışında yüksekokul mezunu olup, spor masörlüğü belgesi bulunan ve faal olarak en az 1 yıl spor masörlüğü yaptığını belgelemek. Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarından mezun olmak tercih sebebidir.

b) Sözleşmeli antrenör olarak atanacaklarda; yurt içi veya yurt dışından alınmış antrenör belgesi, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü ve ilgili federasyon yönetim kurulu kararıyla beraber aşağıdaki niteliklerden birisinin bulunması şarttır.

1) Üniversitelerin beden eğitimi ve spor öğretimi veren yüksek öğretim kurumlarından veya yurt dışındaki dengi okullardan mezun olmak.

2) En az lise veya dengi okul mezunu olup, üç yıl fiilen antrenörlük yaptığını kulübü ile il müdürlüğünden veya ilgili federasyondan alacağı belge ile belgelemek.

3) Son beş yıl içinde en az 3 defa uluslararası yarışmalarda milli takım antrenörü olarak fiilen görev yapmak.

4) Olimpiyat, Dünya veya Avrupa şampiyonalarında sporcu olarak ilk üç dereceye girmek.

5) En az 25 defa milli sporcu olmak.

(3), (4) ve (5) bentlerindeki nitelikleri taşıyan ve fiilen beş yıl antrenörlük yapanlarda tahsil şartı aranmaz.

Milli takım antrenörü olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki şartlar aranır;

a) 11/9/1994 tarihli ve 22048 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Antrenör Eğitim Yönetmeliği esaslarına uygun olarak verilmiş en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip olmak,

b) Son beş yıl içerisinde fiilen 3 yıl antrenörlük yaptığını kulübü ile il müdürlüğü veya ilgili federasyondan alınacak belge ile belgelemek.

Ancak; (a) ve (b) bentlerindeki nitelikleri taşımamakla birlikte milli takımlara sporcu veren daha alt kademedeki başarılı antrenörler, ilgili federasyon yönetim kurulu kararı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü ve Genel Müdürün onayı ile milli takım antrenörü olarak görevlendirilebilirler.

Milli takım antrenörü olarak görevlendirileceklerden yüksekokul mezunu, uluslar arası geçerli dillerden birini bilen, konusunda yayını bulunan, branşında uluslar arası düzeyde Genel Müdürlükçe kabul edilen kurs ve seminerlere katıldığını belgeleyenler tercih sebebidir.

Yabancı Spor Uzmanı ve Antrenör

Madde 8 — ((10.7.1992-21280)(Değişiklik 2.11.2001- 24571))Yabancı spor uzmanı ve antrenör görevlendirilmesinde aşağıdaki şartlar aranır;

a) İlgili spor dalında antrenörlük veya spor uzmanlık alanına ilişkin belgesi bulunmak.

b) Ülkesinde veya başka bir ülkede üst düzeyde başarıyla son üç yıl antrenörlük, spor uzmanı olarak öğreticilik veya konusunda bilimsel çalışmalarda, araştırmalarda görev yapmış olduğunu belgelemek.

Uluslar arası alanda branşında başarıları bilinenlerden ilgili federasyonun veya birimin gerekçeli teklifi ve Genel Müdürün onayı ile referans belgesi aranmaz.

Yabancı spor uzmanı ve antrenörlerden aşağıdaki belgeler istenir;

a) Antrenörlük veya uzmanlık belgesi,

b) Yabancı antrenör ve uzmanlarda oturma müsaade belgesi, (Sözleşme yapıldıktan sonra 45 gün içerisinde oturma müsaade belgesini ibraz etmeyen antrenör ve uzmanın sözleşmesi kendiliğinden fesh olunur).

c) Son üç yıl içinde konusunda çalıştığının ve başarılarının belgesi.

Sınav Komisyonunun Teşkili

Madde 9 — (Değişiklik 2.11.2001- 24571)Sözleşmeli olarak çalıştırılacak olanların tespiti ve seçimi Genel Müdür veya görevlendireceği Genel Müdür yardımcısının başkanlığında, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanı, branşıyla ilgili birim veya federasyon başkanı ile üniversitelerden görevlendirilecek ilgili branşta en az bir öğretim üyesi ve ilgili federasyon veya birimce belirlenecek konuyla ilgili bir uzmandan oluşturulacak bir komisyonca yapılır.

Komisyon üye sayısının üçte iki çoğunluğuyla toplanır, kararlar çoğunlukla alınır. Oyların eşit olması halinde başkanın bulunduğu taraf çoğunlukta kabul edilir.

İstenilecek Belgeler

Madde 10 - Sözleşmeli olarak çalıştırılacak personelden aşağıdaki belgeler istenir.

- a) Hizmet tanımlarında öngörülen nitelikleri belirleyen belgeler,
- b) Sabıkasızlık kaydı,
- c) Genel Müdürlük Ceza Kurullarınca bir defada bir yıldan fazla ve iki defa altışar ay hak mahrumiyeti cezası ile cezalandırılmamış olduğunu gösterir belge,
- d) Nüfus cüzdanı,
- e) Yabancılar'dan oturma izin belgesi,
- f) İkametgah belgesi,
- g) Askerlikle ilişkisinin olmadığına dair belge,
- h) Sağlık Kurulu raporu,

Bu Yönetmelik esaslarına göre sözleşmeli statüde elaman talebinde bulunan birimler yukarıda belirtilen atamaya esas belgeleri tamamlayarak Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığına gönderirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Ücretlerle ilgili Hükümler

Ücretlerin Tespiti

Madde 11 - Spor Uzmanlarına ve antrenörlere her yıl sözleşmeli personel ücretleriyle ilgili olarak Bakanlar Kurulu'nca belirlenen limiti geçmemek üzere Genel Müdür'ün önerisi ile Bakan'ca tesbit edilen brüt ücret ödenir.

Yabancı Spor Uzmanları bu limitin dışında olup bunlara verilecek ücret ilgili Federasyon kurulunun önerisi, Genel Müdürün teklifi ve Bakan'ın onayı ile tesbit edilir.

Kısmi Zamanlı Sözleşmeli Çalıştırma

Madde 12 — (Değişiklik 2.11.2001- 24571) Genel Müdürlük merkez ve taşra teşkilatında kısmi zamanlı çalıştırılmak üzere saatlik, yarım günlük veya ayda belli günleri kapsayacak şekilde yerli ve yabancı sözleşmeli spor uzmanı veya antrenör istihdam edilebilir.

Saatlik çalıştırmada bir saatlik ücret için, Genel Müdürlüğün önerisi, spordan sorumlu Devlet Bakanının teklifi, Maliye Bakanlığının onayladığı ücret esas alınır. Bir aylık toplam saat ücreti aylık olarak ödenir. Saatlik olarak çalıştırılanlarda görevlendirme süresi bir ayda toplam 120 saati geçemez.

Yarım günlük veya her ayın belli günlerinde görevlendirilmelerde bir ay için en fazla 15 günlük ücret esas alınır.

Saatlik, yarım gün veya ayın belli günlerini kapsayacak şekilde kısmi zamanlı çalıştırılacak sözleşmeli spor uzmanı ve antrenörler 7 ve 10 uncu maddelerdeki şartlara uygun olarak ilgili federasyon veya birimin teklifi, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının uygun görüşü, Genel Müdürün teklifi ve Bakanın onayı üzerine, Maliye Bakanlığının vizesini müteakip çalıştırılabilir.

Ücret Ödeme Şekli

Madde 13 — (Değişiklik 2.11.2001- 24571)Aylık veya kısmi zamanlı olarak çalışan yerli ve yabancı antrenörler ile spor uzmanlarının ücretleri taşra teşkilatında il veya ilçe müdürlüklerince; merkezde ise federasyon veya ilgili birim başkanlıklarınca düzenlenecek puantaja göre her ayın 15'inde ödenir.

Geçici Görev Gideri

Madde 14 - Görev yeri dışında yurtiçi ve yurtdışında geçici olarak görevlendirilenlere gündelik ve yol giderleri 6245 sayılı Harcırah Kanununa ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü mevzuatına göre ödenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sözleşme ile İlgili Hükümler

Sözleşme Örneği

Madde 15 - (Ek- 1 Değişiklik 2.11.2001- 24571)Sözleşmeli olarak çalıştırılacak personelin görev unvanı, çalışma süreleri ve yerleri, sözleşme süresi, sözleşme ücreti ve ödeme şartları, sözleşmenin taraflarca fesh edilme şartları, görevin sona ermesi halleri, personelin hakları, görev, yetki ve sorumluluklarıyla ilgili hususları kapsayan sözleşme örneği EK-1'dedir.

Sözleşme Süresi

Madde 16 -(Son Cümlesi Kaldırıldı.Değişiklik 2.11.2001- 24571) Sözleşme süresi 6 aydan az, 2 yıldan çok olamaz.

Sözleşmenin Fesh Edilme Halleri

Madde 17 —(Değişiklik 2.11.2001- 24571) Sözleşme imzalandıktan sonra noksan veya yanlış bilgi verdiği anlaşılan kişilerin sözleşmeleri hiçbir ihbar yapılmaksızın Genel Müdürlükçe tek taraflı olarak fesh olunur.

Bu Yönetmelik ile görev, yetki ve sorumluluk yönergesine ve sözleşme hükümlerine aykırı hareket edenler yıl sonu itibariyle, Genel Müdürlükçe EK-2 'de belirlenen performans ve değerlendirme kriterlerine uygun çalışmadıkları, hizmet ve faaliyetlerinde verimli olamadığının tespiti veya yönetmelikte sayılan şartlardan birinin kaybında, denetim birimlerince veya birim amirlerince yapılan denetleme sonucu çalışmaları yetersiz görülenler ile 65 yaşını tamamlayanlardan süre aranmadan, ihbara ve sözleşme süresinin bitimine gerek kalmaksızın sözleşme tek taraflı fesh edilir.

Sözleşmenin Yenilenmesi

Madde 18 -((10.7.1992-21280)(Değişiklik 2.11.2001- 24571)) Genel Müdürlük, sözleşme süresi sonunda her ne sebeple olursa olsun Sözleşmeyi yenileyip, yenilememekte serbesttir. Sözleşme süresi sonunda sözleşmeyi yenilemek istemeyen taraf bu durumda sözleşmenin bitimine enaz bir ay kala karşı tarafa bildirmek zorundadır, aksi halde sözleşme, madde 11'de belirtilen ücretle önceki sözleşmede belirtilen süre kadar yenilenmiş sayılır.

Sözleşmenin yenilenmemesi veya fesh edilmesi halinde ilgiliye herhangi bir tazminat ödenmez.

Hastalık İzni

Madde 19 - Resmi tabip raporu ile kanıtlanan hastalıklar için yılda 30 günü geçmemek üzere, ücretli hastalık izni verilebilir. Hastalık sebebiyle Sosyal Sigortalar Kurumu'na ödenen geçici iş göremezlik tazminatı ilgilinin ücretinden düşürülür.

Disiplin Uygulamaları

Madde 20 - Çalışma Sözleşmesi yapılan personelin Devlet Memurları Kanunundaki uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezası verilmesini gerektiren fiil ve hareketlerden dolayı maiyetinde çalıştığı birim amirinin yazılı teklifi üzerine Genel Müdür onayı ile 1 aylık sözleşme ücretlerinin 1/15-1/5 oranında kesim cezası verilir.

Tekerrürü halinde cezanın azami haddi uygulanır. Buna rağmen disiplinsiz davranışlarını sürdürdüğü anlaşıldığı takdirde sözleşmesi fesh edilir.

Devir-Teslim Zorunluluğu

Madde 21 - Sözleşmesi fesh edilen kişi kendisine zimmetlenmiş olan demirbaş ve spor malzemelerini iade etmediği takdirde bedelin tesbiti ve tahsili genel hükümlere göre yapılır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Geçici Hükümler

Yürürlükten Kaldırma

Madde 22 - Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle 21 Mayıs 1987 tarih 19466 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör çalıştırması Hakkında yönetmelik yürürlükten kalkar. Bu Yönetmeliğe göre çalışanların kazanılmış hakları saklıdır.

ALTINCI BÖLÜM

Son Hükümler

Yürürlük

Madde 23 - 832 sayılı Sayıştay Kanununun 105 inci maddesi gereğince Sayıştay Başkanlığının görüşü de alınan bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 24 - Bu Yönetmeliği Gençlik ve Spor Genel Müdürü yürütür.
(Değişiklik 2.11.2001- 24571)

EK-1

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SÖZLEŞMELİ ANTRENÖR VE
SPOR UZMANLARI ÇALIŞMA SÖZLEŞMESİ**

TARAFLAR

MADDE 1: Bu Sözleşme Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile
..... arasında aşağıdaki şartlarda akt edilmiştir.

TANIMLAR

MADDE 2: Bu Sözleşmede bahsi geçen Genel Müdürlük deyimi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü, ilgili deyimi..... ifade eder.

GÖREV ÜNVANI VE GÖREV YERİ

MADDE 3: İlgilinin görev unvanı, görev yeri
.....

ÇALIŞMA SÜRESİ VE SAATLERİ

MADDE 4 : Mesai saati’da başlayıp,’da biter. İlgili haftada bir gün tatil yapar. Ancak, gününde bitirmesi gereken işlerin tamamlanmasına kadar çalışma saatleri dışında da olsa herhangi bir ücret talep etmeden çalışmak zorundadır.

GİZLİLİĞE UYULMASI

MADDE 5 : İlgili, görevi sırasında edindiği gizli bilgileri görevinden ayrılrsa dahi açıklayamaz.

BASIN VE YAYIN ORGANLARINA BİLGİ VE DEMEÇ VERME

MADDE 6 : İlgili, Genel Müdürün izni dışında basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi ve demeç veremez.

ÜCRET VE ÖDEME ŞARTLARI

MADDE 7 : İlgiliye her ayTL. brüt ücret ödenir. Ödemeler çalışma karşılığı olarak her ayın 15’inde yapılır. Aylık ücretin güne çevrilmesinde bir ay 30 gün olarak hesap edilir. İlgiliye bu sözleşme ile tespit edilen aylık ücret dışında (harcırah ve ders ücreti hariç) hiçbir ödeme yapılmaz.

İZİN

MADDE 8 : En az bir yıl çalışmak kaydı ile 10 yıla kadar çalışanlara 20 gün, 10 yıldan fazla çalışanlara 30 gün ücretli izin verilir.

KILIK KIYAFET ZORUNLULUĞU

MADDE 9 : İlgili, görevin gereği olan kıyafetleri giymekle görevli olup, diğer çalışma saatlerindeki kılık ve kıyafet konusunda ise kadrolu personelle ilgili hükümlere tabidir.

SİYASİ FAALİYET YASAĞI

MADDE 10 : İlgili siyasi partilere üye olamaz, siyasi faaliyette bulunamaz.

ÇEKİLME

MADDE 11 : İlgili, sözleşme süresi içinde en az bir ay önceden yazılı bildirimde bulunmak kaydı ile sözleşmeyi fesh ederek çekilebilir.

DİSİPLİN UYGULAMASI

MADDE 12 : Yönetmelik veya sözleşmedeki şartlara uyulmaması halinde maiyetinde çalıştığı birim amirinin yazılı teklifi üzerine Genel Müdürün Onayı ile bir aylık sözleşme ücretinin 1/15 – 1/5 oranında maaş kesim cezası uygulanır. Tekerrürü halinde cezanın azami haddi uygulanır. Buna rağmen disiplinsiz davranışlarını sürdürdüğü anlaşıldığı taktirde sözleşme tek taraflı fesh edilir.

SÖZLEŞMENİN FESH EDİLME HALLERİ

MADDE 13 : Sözleşmenin fesh edilmesi hususunda Yönetmelik hükümleri uygulanır.

SÖZLEŞMENİN YENİLENİP YENİLENMEMESİ

MADDE 14 : Taraflar sözleşme süresi sonunda her ne sebeple olursa olsun sözleşmeyi yenileyip yenilememekte serbesttir. Sözleşme süresi sonunda yenilemek istemeyen taraf bu durumu sözleşmenin bitiminden en az bir ay önceden karşı tarafa bildirmek zorundadır.

UYGULANACAK HÜKÜMLER

MADDE 15 : Bu sözleşmede yer almayan hususlarda ilgili hakkında Yönetmelikteki mevcut hükümler uygulanır.

SÖZLEŞME SÜRESİ

MADDE 16 : Bu Sözleşme ilgilinin işe başladığı tarihten itibaren tarihine kadar geçerlidir. İlgili, sözleşmenin imza tarihinden itibaren en geç 15 gün içinde göreve başlamak zorundadır. Bu sözleşme Genel Müdürlüğün tabi olduğu 3289 sayılı Kanunun 30. Maddesinde sözleşmeli personel ile ilgili hükümleri uyarınca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü temsilen Genel Müdürile aşağıdaki kimliği belirtilen ilgili arasında/...../..... tarihinden geçerli olmak üzere imzalanmıştır.

İLGİLİ GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

EK-2

SÖZLEŞMELİ SPOR UZMANI VE ANTRENÖR YIL SONU PERFORMANS VE
DEĞERLENDİRME KRİTERİ

ADI :

SOYADI :

BRANŞI :

ÇALIŞTIĞI BİRİM :

1	EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL ORTAOKUL LİSE YÜKSEK OKUL	EN FAZL	PUAN
			A	
			1	
			2	
			4	
			5	
2	BRANŞI İLE İLGİLİ AKADEMİK VEYA BİLGİ SEVİYESİ		5	
3	KAÇ YILDIR SÖZLEŞMELİ ÇALIŞIYOR	1 YIL 2 YIL 3 YIL 4 YIL 5 YIL VE ÜZERİ	1 2 3 4 5	
4	GÖREVİNE DÜZENLİ GELİYORMU		5	
5	AMİRLERİNE VE İŞ ARKADAŞLARI İLE UYUMLU ÇALIŞIYORMU		10	
6	BİR YIL İÇİNDEKİ ÇALIŞMALARINDAKİ YURTIÇİ BAŞARILARI (AYRINTILI)		15	
7	BİR YIL İÇİNDEKİ ULUSLAR ARASI BAŞARILARI		15	
8	BRANŞININ EĞİTİM HİZMETLERİNE KATKISI		10	
9	PLANLI-PROGRAMLI ÇALIŞIYORMU		10	
10	GELECEĞE YÖNELİK PROJE VE UYGULAMALARI		10	
11	VERİLEN GÖREVİ YERİNE ZAMANINDA GETİRİYORMU		10	
	TOPLAM PUAN		100	

NOT : Değerlendirme kriteri 100 puan üzerinden yapılır, en az 70 puan alanların sözleşmeleri uzatılabilir.