

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATINDA
GÖREVLİ ORTA KADEME YÖNETİCİLER İÇİN HAZIRLANAN
YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMININ ETKİLİLİĞİ

98704

BEKİR YÜKTAŞIR

~~98704~~

98704

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALINDA
DOKTORA
DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALARI YERİNE GETİREREK
ONAYA SUNULAN TEZ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

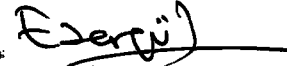
AĞUSTOS 2000

Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün Onayı


Prof. Dr. Halil I. ÜLKER

Enstitü Müdürü

Bu tezin, doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.


Doç. Dr. Esergü BALCI BUCAK

Bölüm Başkanı

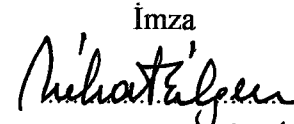
Okuduğumuz bu tezin, doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

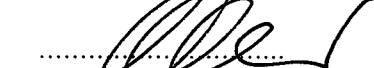

Doç. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

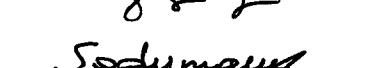
Tez Danışmanı

Juri Üyeleri

1. Prof. Dr. H. Nihat BİLGİN (Başkan)
2. Doç. Dr. Mehmet Durdu KARSLI (Danışman- Üye)
3. Doç. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT (Üye)
4. Doç. Dr. Gazanfer DOĞU (Üye)
5. Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU (Üye)

İmza






ABSTRACT**EFFECTIVENESS OF MANAGER EDUCATION PROGRAM PREPARED
FOR MIDDLE MANAGER WORKING ON ORGANIZATIONS OF
PROVINCE OF GENERAL DIRECTORATE OF YOUTH AND SPORT****Yüktaşır Bekir****Ph. D. Educational Administration and Supervision****Supervisor : Associated Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI****August 2000 , 211 pages**

The purpose of this study was to examine the degree of effectiveness of manager education program prepared for assistant manager of sports department working in organization of province of General Directorate of Youth And Sport. The other aim of this study was to determine the ideas of assistant managers of sports department about the organization's health, climate, total quality management, the situation of manager in organization and administrative ethics in their organizations.

The population of this experimental research included 81 assistant managers of city sports department and 31 of them were included as a sample. In this study the effectiveness of 60 hours educational program which was administered to the assistant managers of sports department was examined. Data was gathered by

questionnaires, interviews, observations and work-shops. And the data was analysed by using qualitative (descriptive analysis) and quantitative (means, standard deviation, t-test and one way anova) statistical techniques.

According to the findings, the results of the study were as follows: The qualitative and quantitative analysis showed paralel results about effectiveness of educational program. Applied educational program was effective on the dimensions of organizational culture-vision, new management approach, leadership, cooperation-communication- motivations in general. However the results revealed that the educational program was not sufficiently effective on administrative ethics and decision making dimensions. Outline of educational program, time of educational program, teaching techniques, environments of educational program and posivite expectations of assistant managers of sports department were the reasons of this improvements.

The results of work-shop activities indicated that organizational health of General Directorate of Youth and Sports Organizations was not good. Total quality management was not properly applied in organizations of General Directorate of Youth and Sport. Subjects said that management ethics rules were not applied sufficiently in their organizations. They described their organizational climate as cold, authratic and hard. In addition, work-shop activities on leadership revealed that leadership quality of manager in the organizations of General Directorate of Youth and Sports was adequate. In the same activity, the subjects indicated that politics was a major factor in assignments and promotion. It was also found that educational opportunities were not enough within their organizations.

During the educational program the interviews with assistant managers of sports department showed that they liked the educational program in the study. Further they indicated that it was useful, interesting and educational. After the educational program, they implied greater expectations of promotions. They expressed that they could apply what they learned throughout the educational program . If they were given permission from the top level management.

Observation of the subjects showed that they actively participated and communicated with instructors and colleagues during the activities. Also there were interaction between instructors and subjects.

The evaluation of the subjects about the educational program indicated that they had learnt lots of new knowledge through education program which was found beneficial and successful.

Key Words: Assistant Managers of Sports Department, Manager Education Program

ÖZET

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATINDA GÖREVLİ ORTA KADEME YÖNETİCİLER İÇİN HAZIRLANAN YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMININ ETKİLİLİĞİ

Yüktaşır Bekir

Doktora: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

Ağustos 2000, 211 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görevli spor şube müdürleri için hazırlanan eğitim programının ne derece etkili olduğunu belirlemektir. Çalışmanın diğer bir amacını ise eğitim programı sırasında yapılan etkinliklerle, spor şube müdürlerinin örgütlerine ilişkin, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, personel durumu, yönetsel etik boyutları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

Deneysel nitelik taşıyan araştırmanın evreninin 81 İl Spor Şube Müdürü örneklemini ise 31 İl Spor şube Müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada spor şube müdürlerine 60 saatlik bir eğitim programı uygulanmış ve bu programın etkililiği araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket, görüşme, gözlem ve work-shop

etkinlikleri kullanılmıştır. Veriler niceliksel ve niteliksel analiz kullanılarak yorumlanmıştır. Anketlerden elde edilen bilgiler, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t-test ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Görüşme, gözlem ve work-shop etkinliklerinden toplanan veriler ise betimsel analiz kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlar şunlardır: Bu araştırma kapsamında yapılan nicelik ve niteliksel analizler eğitim programının etkililiği konusunda paralel sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Uygulanan eğitim programının spor şube müdürlerinin genelde, örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında yönetsel yaklaşımlarına olumlu etkisi olmuştur sonucuna ulaşılmıştır. Analizler sonucu eğitim programının sadece yönetsel etik ve karar verme boyutunda istenilen düzeyde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu olumlu etkinin ise; eğitim programının içeriğinden , eğitim programının süresinden, eğitim programında uygulanan anlatım tekniklerinden, eğitim programında uygulanan öğretim tekniklerinden, eğitim programının uygulandığı ortamdan ve spor şube müdürlerinin olumlu beklentilerinden kaynaklandığı görülmüştür.

Yapılan work-shop etkinliklerinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün örgüt sağlığının iyi olmadığı, toplam kalite yönetiminin uygulanmadığı sonucuna varılmıştır. Yönetsel etik bakımından ise, spor şube müdürleri yönetsel etik kurallarının örgütlerinde uygulanmadığını belirtirken, örgüt iklimlerini ise soğuk otokratik ve sert olarak tanımlamışlardır. Spor şube müdürleri ile yönetici personel konusunda yapılan work-shop etkinliğinde ise, spor şube müdürlerinin örgütteki yöneticilerin liderlik niteliklerini yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Bu etkinlikte

atamalarda ve ilerlemelerde siyasi etkinin olduğunu belirlenirken örgüt içinde eğitim ve gelişim olanaklarının az ve yetersiz olduğu bulunmuştur.

Spor şube müdürlerinden eğitim programı sırasında görüşme yoluyla alınan görüşlerden, eğitim programının konularını iyi yararlı ve ilginç buldukları ve program sayesinde yeni şeyler öğrendikleri ortaya çıkmıştır. Programın sonunda gelişme ve ilerleme beklentisi içinde olan spor şube müdürlerinin programdan öğrendiklerini üst kademenin izin verdiği ölçüde uygulayabilecekleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Eğitim programı sırasında yapılan gözlemlerden spor şube müdürlerinin program etkinliklerine ilgisinin olduğu, diğer spor şube müdürleri ve öğretim elemanları ile iletişim kurdukları ve derslerde spor şube müdürleri ve öğretim elemanları arasında etkileşimin olduğu gözlenmiştir.

Eğitim programı sonunda spor şube müdürlerinden, programın değerlendirmesi ile ilgili alınan yazılı ifadelerden spor şube müdürlerinin eğitim programının kendileri için başarılı geçtiğini ve faydalı olduğunu, program sayesinde yeni bir çok şey öğrendiklerini sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler : Spor Şube Müdürü, Yönetici Eğitim Programı

Beni yetiştirmek için her türlü fedekarlığa katlanan
sevgili anneme, babama ve hayatımda bana her zaman destek olan canım
kardeşlerim Nuray’a ve Ahmet’e

ÖNSÖZ

Hangi amaçla kurulursa kurulsun örgütlerin amacı insanların gereksinmelerini karşılamaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütün elindeki madde ve insan kaynağının verimli ve etkili bir biçimde kullanılması yöneticinin görevidir. Bu yüzden örgütlerin başarısı yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum ve yeterliliklerine bağlıdır. Yöneticiliğin sadece doğuştan gelen bir yetenek olmadığının savunulduğu günümüzde başarılı bir yöneticilik için yetenek kadar eğitiminde şart olduğu bilinmektedir.

Son yıllarda spor yönetimi bir meslek olarak benimsenmekte ve spor yöneticileri bu mesleğin uygulayıcıları olarak görülmektedir. Ülkemizde spor yönetimi ile ilgili en büyük kurum olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile ilgili yapılan bu çalışmada; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görevli orta kademe yöneticilerin eğitimi için hazırlanan yöneticilik eğitimi programının ne derece etkili olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Beş bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, alt problemler, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımlar, ikinci bölümde, kuramsal temeller ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde araştırma bulguları ve yorumlar, beşinci bölümde ise araştırma sonucu ve öneriler yer almaktadır.

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında göstermiş olduğu rehberlik, anlayış ve yardımlarından dolayı tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet Durdu Karslı'ya ve araştırmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, araştırmanın gerçekleştirilmesi için her türlü destekte bulunan Doç. Dr. Gazanfer Doğu'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin ortaya çıkmasında değerli yardımlarını esirgemeyen, Prof Dr. H. Nihat Bilgen'e, Doç. Dr. Canan Çetinkanat'a, Yrd. Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu'na ve Yrd. Doç. Dr. Talip Can'a teşekkürü borç bilirim .

Bilgi toplama aracının geliştirilmesinde uzman olarak görüşlerini esirgemeyen, Yrd. Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun'a ve Yrd. Doç. Dr. Nevzat Mirzeoğlu'na yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

İstatistiksel çözümlemelerle ilgili eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan Prof. Dr. Saim Kaptan'a ve Prof. Dr. Mahir Ulusoy'a ayrıca teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında bana destek olan ve yardım eden Okutman Yasemin Belce'ye ve Arş. Gör. Önder Şemşek'e de katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca bu araştırmanın yapılmasını sağlayan Gençlik ve Spor Genel Müdürü Kemal Mutlu'ya, Eğitim Dairesi Başkanlığı'na ve araştırmada aktif rol oynayan spor şube müdürlerine teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ABSTRACT.....	iii
ÖZET.....	vi
ÖNSÖZ.....	x
TEŞEKKÜR	xi
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar.....	xviii
ŞEKİLLER.....	xx
 1. BÖLÜM	
GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi.....	15
1.3 Araştırmanın Amacı.....	15
1.4 Alt Problemler.....	16
1.5 Araştırmanın Önemi.....	17
1.6 Sayıtlar.....	19
1.7 Sınırlılıklar.....	20
1.8 Araştırmada Kullanılan Terimler.....	20
1.8.1. Değişkenlerin Operasyonel Tanımı	22

2. BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..	24
2.1 Kuramsal Temeller.....	24
2.1.1 Yönetici Kavramı ve Yönetici İle İlgili Kuramlar.....	24
2.1.2 Örgütlerde Personel Geliştirme Yaklaşımları.....	40
2.2 İlgili Araştırmalar.....	55

3. BÖLÜM

YÖNTEM.....	76
3.1 Araştırmanın Modeli.....	76
3.2 Evren ve Örneklem.....	77
3.2.1 Evren.....	77
3.2.2 Örneklem.....	77
3.3 Veri Toplama Yöntemi.....	79
3.3.1 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	79
3.3.2 Verilerin Toplanması.....	83
3.4 Veri Çözümleme Yöntemi.....	85
3.4.1 Verilerin Niceliksel Analizi.....	85
3.4.2 Verilerin Niteliksel Analizi.....	85

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM.....	88
4.1 Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular	88
4.1.1 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	88
4.1.2 Spor Şube Müdürlerine Bağlı Çalışan İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	92
4.2.Eğitim Programının Genelde ve Boyutlarındaki Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürü Görüşleri.....	94
4.2.1. Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri.....	94
4.2.2. Yönetici Eğitimi Programı Sonrası Spor Şube Müdürlerinin Program Hakkındaki Görüşlerinin Nitel Analizi	95
4.2.3.Uygulanan Eğitim Programının Örgüt Kültürü ve Vizyonu Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri	100
4.2.4. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Vizyonla İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi	101
4.2.5. Yönetici Eğitimi Programı Sırasında Örgüt Sağlığı İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi.....	102

4.2.6. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Örgüt İklimi İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi	106
4.2.7. Uygulanan Eğitim Programının Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri	107
4.2.8. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Toplam Kalite Yöntemi İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi	108
4.2.9. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmelik Liderlik Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri	111
4.2.10. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Yönetici Personel İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi	112
4.2.11. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmelik Etik ve Karar Verme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri	117
4.2.12. Yönetici Eğitimi Programı Sırasında Yönetmelik Etik İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi .	118
4.2.13. Uygulanan Eğitim Programının İşbirliği, İletişim ve Göldeleme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri	120

4.3. Yönetici Eğitimi Programı Hakkında Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri.....	121
4.4. Spor Şube Müdürlerinin Eğitim Programına Yaklaşımları	131
4.5. Eğitim Programının Genelde ve Boyutlardaki Etkililiğine İlişkin İşgören Görüşleri	137
4.5.1. Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin İşgören Görüşleri.....	137
4.5.2. Uygulanan Eğitim Programının Örgüt Kültürü ve Vizyonu Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri	138
4.5.3. Uygulanan Eğitim Programının Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri	139
4.5.4. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmelik Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri	140
4.5.5. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmelik Etik ve Karar Verme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri	140
4.5.6. Uygulanan Eğitim Programının İşbirliği, İletişim ve Güdüleme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri.....	141
4.6. Eğitim Programının Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürleri ve İşgören Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	144

4.6.1. Spor Şube Müdürlerinin ve İşgörenlerin Ön Test ve Son	
Test Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	145
4.6.2. Spor Şube Müdürlerinin ve İşgörenlerinin Programın	
Boyutlarında Ön Test son Test Ortalamalarının	
Karşılaştırılması.....	146
5. BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
5.1. Sonuçlar	153
5.2. Öneriler.....	158
5.2.1. Araştırma İçin Öneriler	159
KAYNAKÇA.....	160
EKLER.....	170
EK-1 Anket Formu (1A-1B).....	172
EK-2 Görüşme Formu.....	180
EK-3 Proje.....	181
EK-4 Program İçeriği.....	184
EK-5 Teşekkür Yazısı.....	186
EK-6 Proje Görevlendirme Yazısı.....	187
EK-7 Work- shop (Vizyon).....	189
EK-8 Work-shop (Örgüt İklimi).....	190
ÖZGEÇMİŞ	191

Tablo**TABLolar**

	Sayfa
1. Mintzberg'in Yönetici Rollerine.....	35
2. Yöneticilerin Çeşitli Aktivitelere Ayırdıkları Zamanlar.....	39
3. Yöneticilerin Çalışma ve Seyahat Sıklığı.....	64
4. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayı ve Oranları.....	83
5. Spor Şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	89
6. Spor Şube Müdürlerine Bağlı Çalışan İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	92
7. Spor Şube Müdürlerinin Görüşlerine Göre Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin t-test.....	95
8. Spor Şube Müdürlerinin Örgüt Kültürü ve Vizyon Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- test.....	100
9. Spor Şube Müdürlerinin Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	108
10. Spor Şube Müdürlerinin Yönetimsel Liderlik Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- test.....	112
11. Spor Şube Müdürlerinin Yönetimsel Etik ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- test.....	117

12. Spor Şube Müdürlerinin İşbirliği, İletişim ve Güdöleme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- test.....	121
13. Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin İşgörenlerin Ön Test Son Test puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	137
14. İşgörenlerin Örgüt Kültürü ve Vizyonu Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	138
15. İşgörenlerin Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test	139
16. İşgörenlerin Yönetmel Liderlik Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	140
17. İşgörenlerin Yönetmel Etik ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	141
18. İşgörenlerin İşbirliği, İletişim ve Güdöleme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-test.....	142
19. Spor Şube Müdürleri İle İşgörenlerin Ön Test Ortalamaları ve Spor Şube Müdürleri ile İşgörenlerin Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	145
20. Spor Şube Müdürleri İle İşgörenlerin Program Boyutlarında Ön Test Ortalamaları ve Spor şube Müdürleri İle İşgörenlerin Program Boyutlarında Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	147

ŞEKİLLER

Şekil		Sayfa
1	Değişik Kademelerdeki Yöneticilerin Fonksiyonları.....	27
2	Örgütlerde Personel Geliştirme Süreç ve Aşamaları.....	45
3	Bir Eğitim Programına Katılımın Sağladığı Yararlar.....	46



1.BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bir toplumun yaşayabilmesi için gereksinmelerinin karşılanması, sorunların çözülmesi gerekir. Bu amaçla oluşturulmuş toplumsal kurumların işlevlerini toplumsal birimler gerçekleştirir. Her toplumsal birim bir örgüttür. Böylece insanların örgütlenmesi yaşamsal bir gereksinimdir.

Toplumlar gibi toplumsal kurumların oluşturduğu toplumsal birimler (örgütler) de sonsuza kadar yaşayamaz. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi ve sorunlarının çözülmesi etkili bir yönetimi gerektirir. Tıpkı örgüt gibi, yönetimde insanlar için yaşamsaldır (Başaran 1989: 1).

Çeşitli yaklaşımlarla günümüze kadar gelen yönetim bilimi, insan ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışmaktadır. “Yönetici kavramı da yeni bir meslek terimi olarak kullanılmaya başlanmıştır.” Geniş anlamda ise, yönetim, örgütün insan ve

madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır (Kaya 1993: 41).

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 yada bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır. Bu konumdaki kişi kendi kararını kendi vermelidir. O, yalnızca emirleri yerine getiren biri olamaz. Kendi katkısı için sorumluluk üstlenmelidir. Bu kişi, etkisizleştirilebilir, yetkileri elinden alınabilir veya işten atılabilir. Ancak, bir işi olduğu sürece amaçları, standartları ve katkısı kendi denetimindedir (Karşlı 1998: 43).

Bugün artık, en basit kademedeki idareci, şirketin başkanı veya devlet kuruluşunun idarecisi ile aynı işi yapabilmektedir. Yani, planlama, düzenleme, birleştirme, motive etme ve ölçme. Alanı oldukça sınırlı olabilir, ancak bu alan içerisinde o bir yöneticidir. Aynı şekilde, karar verme konumunda olan her birey, şirketin başkanı ya da idarecisi ile aynı türden işi gerçekleştirmektedir (Karşlı 1998: 44).

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

Genelde yöneticiler beş önemli yeteneğe sahip olmak zorundadırlar. Bir yönetici şunları nasıl yapması gerektiğini bilir:

1. Çeşitli bilgi yollarını açık tutmak (iletişim)
2. Önemli ve sınırlı sayıda konular hakkında konsantre olma
3. Örgüt içinde rekabetçi ortamı belirleme ve sağlama
4. Örgütte belirli hedeflerle bir yön hissi kazandırma
5. Problem çözme ve karar verme bu doğrultuda fırsatlar sunma (Mintzberg 1991: 22).

Örgütlerde etkili yönetici önemli bir faktördür. Etkili bir yönetici örgütte pozitif bir iş ortamı hazırlamalı, aktif bir lider olmalı, örgütte çalışanların yüksek performans göstermeleri için iş görenleri desteklemeli ve ödüllendirmelidir (Bateman 1990: 7).

Yönetim düzeyleri ve çalıştıkları alanlar farklı olsa da, üzerinde fikir birliği sağlanan gerçek, tüm yöneticilerin aynı işleri yapmak ve aynı rolleri oynamak zorunda olduğudur. Yöneticinin örgüt içinde fonksiyonları; planlama, organizasyon, kadrolama, yönetim ve denetimdir. Yöneticiler bu fonksiyonları örgüt içinde belirli oranlarda uygularlar. Son zamanlarda, yönetsel roller popüler olmaktadır. Bu, yöneticilerin personel, iletişim, karar alma gibi bazı işlerde daha fazla uzmanlaşmasını gerektirir.

Yönetici örgüt içinde modern anlamda başarı ortamını gerçekleştirebilmek için araçlarını ve fonksiyonlarını en iyi şekilde kullanır. Örgüt içinde başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri çok çeşitli bir şekilde listelenebilir. Fakat bunlardan ikisi temel fonksiyonlardır. Bunlar iletişim ve problem çözmedir. Her pozisyonda ve düzeydeki yöneticiler örgüt içindeki işgörenlerle, diğer yöneticilerle ve örgüt dışındaki insanlarla iletişim halindedirler. Aynı zamanda yöneticiler örgüt içinde meydana gelen

durumlarda problem çözerler. Bu da değişen koşullara örgütün adaptasyonunu sağlar (Raymond 1990: 8).

Yönetici örgütte yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır (Elkins 1980: 9).

Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir. Yönetici ve ilgili çevre unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz; yerel bölge, toplum, devlet, sosyal yapı, kültür, yetenekler, eğitim, teknoloji, iş, bilgi, yetki v.b (Koçel 1989: 11).

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Bunlar yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eş anlamlı bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Başka bir deyişle bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını ve örgütsel

amaçlara yönlendirmede belirli alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün işleyişi doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışla, işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir (Aydın 1994: 272).

Başkalarının çalışmaları ile belirli amaçlara ulaşmaya çalışan her kişi bir yöneticidir. Ancak örgüt basamakları yükseldikçe yöneticilerin sahip olmaları gereken yetenek ve becerilerde değişiklik olmaktadır. Bir başka deyişle tarzlarını ve becerilerini değiştirmek zorundadırlar. Yöneticiler örgüt basamaklarında yükseldikçe önlerine gelen sorunlarını kendi teknik yeteneklerine uygulayarak değil fakat başkalarını yöneterek, onları amaçlar doğrultusunda çalıştırarak çözerler. Yönetici bunu yapabildiği, yani başkalarını amaçları doğrultusunda yönlendirebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Aksi halde teknisyenliği devam edecektir.

Örgütün yapısını, aynı zamanda, çeşitli açılardan farklılaştırılmış bir yapı olarak da görmek mümkündür. Burada önemli olan her yönetim basamağını taşıdığı farklı özelliklerdir. Bir yöneticinin bu farklılıkların bilincinde olması gerekir.

Bir örgütte genel olarak alt, orta ve üst kademe olmak üzere üç yönetim basamağı belirlemek mümkündür. Bunlar :

Üst basamak (Stratejik Düzey)

Orta basamak (Koordinatif Düzey)

Alt basamak (Operasyonel Düzey) olarak bilinmektedir.

Bir örgütte, yukarıdaki üç basamak arasında çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların başında her basamakta yapılan işlerin öngördüğü “zaman” gelir. Alt basamaklar kısa süreli ve günlük işlerle ilgili iken üst basamak uzun süreli karar nitelikli işlerle ilgilidir. Operasyonel düzey olarak da adlandırılan alt basamak işlerin fiilen

yapıldığı teknik ve ekonomik rasyonelliğin esas olduğu basamaktır. Oysa üst basamak işletmenin geleceği ile ilgili politik nitelikli kararların alındığı basamaktır. Üst basamak yöneticisinin bakış açısı uzun sürelidir.

Basamaklar arasında ikinci farklılık ilişkiler açısındanadır. Alt basamak yöneticisi (ilk yönetici) tamamen emir- komuta ilişkilerinden oluşan bir sistem içersindedir. Oysa orta basamak yöneticisinin astları ile olan ilişkisi olduğu halde bu yöneticinin diğer orta basamak yöneticileri ile olan ilişkisi emir komuta niteliğinde değildir. Esas görevi operasyonel düzey ile stratejik düzey arasında koordinasyon sağlamak olan bu basamakta kişiler arası ilişkiler veya başka bir deyişle beşeri ilişkiler önem kazanır. Üst basamak ise tamamen kendi denetimi dışında kalan unsurlarla ilişki halindedir. Bu çevresel unsurlardan bazıları, devlet, sendikalar, rakipler, müşteriler, finansal kuruluşları ve yerel yönetimler vb. olarak sıralamak olasıdır. Bu basamakta teknik ve ekonomik rasyonelliğin yerini kavramsal yetenek almıştır. Alt basamaktan üst basamağa doğru çıkıldıkça yöneticinin içinde bulunduğu ilişkilerin niteliği de değişmektedir (Şan 1998: 62).

Yöneticileri etkin olmayan örgütler, kendi üyelerinin enerjilerini israf edecek ve diğer kaynakları da gelişi güzel kullanacaktır. Diğer taraftan etkin bir yönetim ise yalnız ortak ve hedefe yönelik bir faaliyete girişecektir. Bu nedenle yöneticileri etkin olan örgütlerin, yöneticileri etkin olmayan örgütlere göre daha başarılı olacakları genellikle kabul edilir (Hick 1975: 251).

Etkili olmak yöneticinin görevidir. Etkilemek ve yönetmek, her şeyden önce, bir birine yakın sözcüklerdir. Bir ticari kuruluştta, hastanede, bir devlet kuruluşunda, sendikada, üniversitede ya da orduda çalışıyor olsun yönetici öncelikle en doğru şeyleri

yapması beklenen kişidir. Bu da, daha yalın bir dille ifade edilirse, yöneticinin, kendisinden etkili olması beklenen kişi olduğu anlamına gelir (Karslı 1998: 44).

Yönetimin tanımı her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütlerin, amaçlarına göre değişik yapılrısa yapılsın, kimi öz öğelerde özdeşlik göstermektedir. Bunlar:

1. Gerçekleştirilecek amaç yada amaçların olması
2. Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi
3. İş bölümü ile dağıtılan insan gücünün bütünleştirilmesi öğelerinde görölmektedir.

Bu üç öğeye göre yönetimin tanımı şöyle yapılabilir. Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran 1989: 14).

Özel ve kamu örgütleri olarak iki kesim halinde özetlenebilecek örgütlerin her ikisinde de inceleme alanına giren yönetim süreçlerine ilişkin konular birbirine benzer ancak karşılaştıkları sorunlar ve çözüm yolları değişiktir. Kamu ya da özel sektör örgütleri genel amaçları , insan ve madde gibi unsurların örgüt amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yönlendirilmesi söz konusudur.

Gerçekte, özel ve kamusal her türlü örgütte yönetimin karşı karşıya olduğu bazı önemli görevler vardır. Her tür örgütte yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevler şöyle özetlenebilir:

1. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek
2. Bu amaçları gerçekleştirmede öteki insanları inisiyatif ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak
3. Öteki insanları (personeli) mutlu etmek, morallerini yükseltmek
4. Örgütü, gelişme için bir değişme (yenileşme) ortamına sokmak
5. Lider yada liderler seçmek yetiştirmek için yöntem geliştirmek

6. Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geliştirmek (Kaya 1993: 44).

Bugün, siyasal yönetim şekillerindeki farklılıklara karşın gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda, sağlık, beslenme, konut, bayındırlık, sanayileşme, tarımın modernleşmesi, istihdam, gelir dağılımı, vergi, toplumsal güvence, savunma, eğitim, spor v.b. konularla ilgili politikalar devlet tarafından belirlenir. Bu görevlerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan örgütlerin yönetimi ise, alanlarında uzmanlaşmış yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. İşletme yönetimi, kamu yönetimi, ordu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, spor yönetimi vb. arasında ortak noktalar vardır. Yönetime işlevsel yaklaşımla ister küçük çapta bir firma, ister büyük bir şirket olsun; ister kamu yönetimi düzeyinde, ister uzmanlaşmış bir iş alanında bulunsun, tüm yöneticiler planlama, örgütlendirme, yöneltme, denetim, eşgüdüm ve yetiştirme işlevlerini etkin bir şekilde kullanarak örgütlerini amaçlarına ulaştırabilir (Peker 1994: 11).

Bir örgütün amaçları, belirlenirken örgüt amaçlarını etkileyen belirgin alt faktörler bulunmaktadır. Bu alt faktörler şöyle sıralanmaktadır (Bilgen 1990: 5).

- Örgüt amaçlarının toplum için değeri,
- Örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri,
- Örgüt amaçlarını en verimli biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olma derecesi.

Örgüt amaçlarının belirlenmesini ve amaçların gerçekleştirilmesini etkileyen bu faktörler, bireyin ve toplumun gereksinmelerini yansıtması ve örgütün sahip olduğu kaynakların yeterli ve nitelikli olması yönünden, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde amacın örgüt için önemini ortaya koymaktır. Böylece bir örgütün amaçları birey, toplum, örgütün sahip olduğu madde kaynakları bakımından önem taşımaktadır.

Yönetim, organizasyonda mutlaka bulunması gereken bir fonksiyondur. Yönetimin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. İnsanlarla ilgili olması, grup niteliği taşıması bir amacın bulunması, işbirliğinin olması, basamaksal özellik taşıması, işbölümü ve uzmanlaşmanın önem kazanması, evrensel olması (karar- uygulama) ve yaratıcı bir süreç olması bu özellikleri oluşturmaktadır. Yönetimin fonksiyonları ise her örgütte ortak özellikler gösterir. Bunlar; karar verme, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir (Büker 1994: 69).

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. İnsanları etkileyebilmek, onlarla iyi geçinip isteyerek iş yaptırabilmek kişinin doğuştan sahip olduğu niteliklerdir. Kuşkusuz kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak zamanımızda özellikle teknolojinin hızlı gelişmesi ve yönetim işlevlerinin çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin formal öğretimden geçerek bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin, zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur. Başarılı bir yöneticinin, belirli yetenekleri yanında biçimsel bir öğrenimden geçmesi bir zorunluluktur (Artan 1976: 30).

Doktorlar ve mühendisler mesleklerini uygulayacak bilgi ve becerilerle donatıldığı gibi, yöneticilerde başarılı bir yöneticilik için gerekli bilgi ve becerilerle donatılabilirler. Yöneticilerin uygulayıcı oldukları doğrudur. Uygulayıcılar ise yaparak öğrenirler. Ama bu onların yönetim alanındaki ilke, teknik ve yöntemleri önceden öğrenmemesi gerektiği anlamını taşımaz. Yönetimin ilke, teknik ve yöntemleri öğretilir (Kaya 1993: 293).

Günümüzde yönetim teknolojisi de hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu teknoloji içinde yöneticinin eğitimi de gelişen teknolojinin gereğinin yapılmasını haklı kılmaktadır (Marşap 1992: 38).

Yönetici eğitimi, yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar ya da kapsamlarda genellikle iyi belirlenmemiş, çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlar.

Yönetici yetiştirmenin amacı, oldukça özgün ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilmesidir. İnsanları iyi belirlenmiş görev kapsamları içinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır. Yönetici geliştirme, yöneticileri bireyler olarak yetiştiren, olgunlaştıran ve profesyonel yönetici olarak işlevlerini başarması için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık süreci kapsar. Bu her şeyden önce görev başında deneyim geçirerek öğrenmeyi içerir. Yönetim uygulamaya yönelik bir meslektir (Özgeldi 1992: 30).

Örgütlerin yaşaması nasıl değişen koşullara uymasına bağlı ise, yöneticinin ki de böyledir. O zaman yönetici eğitimi yalnız değişmekte olan değil, değişecek koşullara da yönetilmesi gerekir. Bu yönelme, yönetici eğitiminde eskimiş bazı varsayımlardan vazgeçmekle olur. Yönetici eğitiminde yenilik, bireylerin psikolojisinden fazla kurumların sosyoloji açısından yaklaşımını gerektirir. Bu bakımdan, kişisel uygulama teknikleri kadar evrensel, sosyal teorileri de bilmesi ve kullanması gereklidir.

Eğitim devamlı bir süreçtir, bir yönetici, hazırlık eğitiminden geçmişte olsa, mesleğinde zaman zaman eğitime ihtiyaç duyacaktır. Türkiye’de yöneticilerin hizmet başında bir eğitim görmeleri ve yöneticilerin yetişmesinin sürekli bir süreç olması hizmet içi eğitime önem vermemizi gerektirmektedir (Onaran 1967: 65).

Black, Mouton ve Scheine gibi yazarlara göre de; üretime ve görevlilerin gereksinimlerine dönük davranışların bütünleşmesine yardımcı olan yöneticilik eğitimi, örgütsel değişimi hızlandırır. Cartwrik ve Zander yöneticilik eğitimiyle, yönetici davranışlarında ve diğer yargılarında örgütse değişmeyi sağlayacak gelişmeler olacağını ileri sürerken, Makielski, yöneticilik eğitimini, örgütün etkililiği için ön koşullardan biri olarak göstermektedir (Kaya 1993).

Yöneticilik eğitimi yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırmak açısından değil, aynı zamanda yöneticileri, hızla değişen koşullara uyarlanmalarında gerekli bilgi ve beceriyle donatma, onlara mesleki güvence ve saygınlık sağlama, örgütsel etkililiği ve verimi arttırma, yönetsel gelişmeyi ve örgütsel değişmeyi hızlandırma bakımından da büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilik eğitimi, bir gereksinme olarak ortaya çıkmaktadır (Kaya 1993: 250).

Bir yönetici, yönettiği örgütün ya da birimin örgütsel etkililiğinden sorumludur. Bir örgütün ya da birimin planlanan düzeyde örgütsel etkililiğini gerçekleştirmeyi üstlenmek, yöneticinin yeterli düzeyde yetişmesini gerektirir. Eğer bir yöneticinin, örgütsel amaçları gerçekleştirme çabalarında, yaptıklarından sorumlu tutulduğu kadar, yapmadıklarından ya da yapamadıklarından da sorumlu tutulması bir zorunluluk ise ilkin yapmadığı ya da yapamadığı işlerde yetişmesi ya da yetiştirilmesi de bir zorunluluktur.

Örgütler giderek büyümekte, büyüdükçe de karmaşılaşmaktadır. Yeni teknolojiler, işgörenin hakları, demokratikleşme ve insan ilişkileri örgütlerin iç dirliğini arttırmaktadır. Bu yüzden artan örgüt içi sorunlarla baş edebilmek, yöneticinin yeterli düzeyde yetişmesini gerekmektedir (Başaran 1989: 177).

Amaçların gerçekleştirildiği yer olan örgütler için amaç, geleceğe ilişkin istenilen bir durumu ve insan ve madde kaynaklarının nasıl ve hangi yönde kullanılacağını gösterir. Örgütün verimli olması amaçlarının gerçekleştirilmesine, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ise insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Hastane yönetimi olsun, okul yönetimi olsun, hapisane yönetimi olsun, spor yönetimi olsun çalışma alanları farklı olsa da ortak yönetsel özellikler gösterir. Hepsinin ortak amacı, örgütün elinde bulunan insan ve madde kaynaklarını kullanarak örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren yöneticilerin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Son yıllarda spor alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte, sadece antrenör ve beden eğitimi öğretmeni yetiştirilen, spor eğitimi alanında, artık spor yönetimine yönelik eğitimde verilmektedir. Bu alandaki hızlı gelişmeleri (Stier 1986) şu sebeplere bağlamıştır:

- Spor alanında ihtiyaç duyulan profesyonel yönetici
- Beden eğitimi bölümlerinde spor yönetimi alanıyla ilgili akademik çalışmaların gelişimi
- Beden eğitimi ve spor alanında artan bölüm sayıları ve beden eğitimi öğretmeni ihtiyacının okullarda karşılanması, spor yöneticiliğinin alternatif iş sahası olarak ortaya çıkması
- Beden eğitimi ve spor alanında çalışan akademisyenlere yeni çalışma alanları açma çabası olarak spor yönetiminin gelişimi

- Üniversite eğitimi almak isteyen öğrencilerin spor yönetimine ilgi ve tercihlerinin artması.

Spor yönetiminin gelişiminde birçok tartışmalar ve problemler yaşanmıştır. İlk başlarda bu tartışmaların temelini terminoloji oluşturmuş bu alan değişik terimlerle adlandırılmıştır; bunlar spor yönetimi, spor idareciliği, atletik direktör, spor işletmeciliği gibi. Her ne kadar terminoloji konusunda bir görüş birliği olmasa da., spor yönetiminin amacının spor alanındaki ihtiyaç duyulan eğitimli yöneticiler yetiştirmek olduğu konusunda bir görüş birliği vardır. Bunlardan başka spor yönetiminin gelişimi aşamalarında ortaya çıkan diğer tartışmalar ve problemler şu şekilde özetlenebilir:

- Spor yönetimi eğitimi veren bölümlerin müfredat programlarının farklılığı
- Spor yönetimi eğitimi programları içinde staj uygulamalarının azlığı, gerçek iş koşullarına yönelik teknik beceri gelişiminin yetersiz olması
- Spor yönetimi eğitim programlarının lisan düzeyinde mi yoksa yüksek lisans düzeyinde mi verilmesi konusundaki tartışmalar.
- Spor yöneticiliği alanındaki kadroların düşük ücretle çalışan kişilerce doldurulması (Parkhouse 1991: 12).

Spor yönetimi bazı alanlarla direk ilgili ve iç içedir. Bu alanlar; beden eğitimi, spor işletmeciliği, bilgisayar, iletişim ve eğitim yönetimi. Suttan'da (1989) spor yönetiminin birçok bilim alanı arasında bir köprü vazifesi gördüğünü belirtmiştir. Bu alanda eğitim sırasında verilen bazı dersleri ve programları şu şekilde belirtmiştir: Bunlar ise ; spor işletmeciliği, spor yönetimi kuramları , spor pazarlama, sporda yatırım, sporda teknoloji, sporda kamu ilişkileri, spor yönetiminde etik, sporda kaynak

planlaması, sporda bilgisayar uygulamaları, sporda araştırma metotları, sporda risk yönetimi v.b.

Spor yöneticilerinin çalışma alanlarına baktığımız zaman (Stier 1994) 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), uluslararası ilişkiler, halkla ilişkiler, kaynak yönetimi, spor pazarlama, fitnes merkezleri, havuz işletmeciliği gibi alanları sıralayabiliriz

Ülkemizde spor alanında başarıya duyulan özlem ve beklentiler karşısında yöneticilerin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Herhangi bir, spor örgütünde yöneticiler bir yandan pratik becerileri ön plana çıkarırken öte yandan bu becerileri etkili kılacak teorik bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bir başka deyişle, sporla ilgili bir alanda yönetici olan bireyin çok yönlü olması ve pratik becerileri teorik bilgilerle destekleyecek bir formasyona sahip olması gerekmektedir (Güçlü 1996: 3).

Türkiye’de devletin resmi spor örgütü 1986 Tarih ve 3289 Sayılı kanunla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüdür ve bu örgüt Türkiye genelinde ilçelere kadar yayılmış bir hizmet vermektedir. Bu örgütün başarılı modern ve çağın gerekleri doğrultusunda yönetilmesi Türk sporuna yön verecek hız kazandıracak ve sporun Türkiye’de istenilen düzeye gelmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de sporun çağdaş dünyadaki yerini alabilmesi için, spor örgütlerinin başında olan yöneticilerin yönetsel bilgi, beceri ve tutumlarının yeterli olması gerekmektedir. Olimpiyatlara talip olan ülkemizde, sporun her alanda gelişmesi için bu aktiviteleri yöneten yöneticilerimizin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine daha fazla önem verilmelidir.

Etkili ve iyi yöneticiler, geleceği iyi analiz eder, kendini geleceğe hazırlar. Bunun sağlanması içinde yeni yönetim yaklaşımlarından “Personel geliştirme yaklaşımlarında” olduğu gibi yöneticilerin eğitilmesi yetiştirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu sayede yeni bilgiler beceriler ve tutumlar kazanır. Böylece yöneticiler potansiyellerinin tümünü kullanma yönünde bir gelişim içine sokulmuş olur. Bu eğitim programları sayesinde örgütlerde gelişir ve hizmet ettiği kesime daha iyi hizmet etme konumuna gelir. Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü’nde bu doğrultuda hazırlanacak olan eğitim programları spor yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusunda sayısız faydalar sağlayacaktır. Aynı zamanda bu programların değerlendirilmesi ile spor yönetimi alanına yönelik etkili eğitim programları geliştirilebilir.

1.2. Problem Cümlesi

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görevli orta kademe yöneticilerinin eğitimi için hazırlanan eğitim programı ne derece etkilidir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapan spor şube müdürlerinin yöneticilik konusundaki bilgi, beceri ve tutumlarını (davranışlarını) geliştirmek, alandaki yeni gelişmelere daha rahat uyumlarını sağlamak için verilmesi gereken yöneticilik eğitimine ilişkin hazırlanan eğitimin etkililiğinin test edilmesidir.

Bu eğitim programıyla yöneticilerin, yöneticilik konusunda alacakları eğitimin yönetim uygulamalarına ne kadar yansıtılacağı bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmuştur.

Bu çalışmanın diğer bir amacı ise, eğitim programı sırasında, spor şube müdürleri ile yapılan görüşme ve work- shop etkinlikleri yolu ile spor şube müdürlerinin, örgütlerine ilişkin örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, personel durumu, yönetsel etik boyutları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

1.4. Alt Problemler

1. a. Yönetici eğitimi programının boyutlarına (örgüt kültürü-vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik-karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme) ilişkin bilgi, beceri ve tutumların spor şube müdürlerine kazandırılmasında uygulanan eğitim programı ne derece etkili olmuştur?
- b. Spor şube müdürleri yönetici eğitimi programında öğretilen vizyon, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetsel etik, yönetici personel konularını ne şekilde algılamışlardır?
- c. Spor şube müdürleri örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetsel etik, yönetici personel konularında örgütlerini nasıl görmektedirler?
2. Yönetici eğitimi programı sırasında, spor şube müdürleri ile yapılan görüşmelerde, spor şube müdürlerinin eğitim programın içeriği, programdan beklentileri, programın uygulanabilirliği hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Spor şube müdürlerinin yönetici eğitimi programına yaklaşımları nasıldır?

4. İşgören görüşlerine göre, yönetici eğitimi programının genelde ve boyutlarına (örgüt kültürü-vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik-karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme) ilişkin bilgi, beceri ve tutumların spor şube müdürlerine kazandırılmasında uygulanan eğitim programı ne derece etkili olmuştur?
5. Yönetici eğitimi programının etkililiğine ilişkin spor şube müdürleri görüşleri ve işgören görüşleri arasında genelde ve programın boyutlarında (Örgüt kültürü ve vizyon, Yeni yönetim yaklaşımları, Yönetsel liderlik, Yönetsel etik ve karar verme, İşbirliği iletişim ve güdüleme) anlamlı fark var mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Sağlıklı bir örgütsel işleyişin, ancak yönetim alanında yeterli bir biçimde eğitilmiş ve liderlik rolü oynayabilmenin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış yöneticilerle sağlanabileceği bir gerçektir.

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneğin yanında bilimsel temellere dayanan yönetim bilgisi de çok önemlidir. Günümüzde teknoloji ve bilimin çok hızlı gelişmesi yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel bir eğitimden geçerek bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Yöneticinin zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur.

Örgütlerde yetişmiş yöneticiye olan ihtiyacın artması günümüzde “eğitim” konusunu ön plana çıkarmıştır. Kuşkusuz, örgütlerin yaşam süreleri insanlarınkinden uzundur. Aynı zamanda örgütün tüm geleceğini birkaç yöneticinin varlığına bağlaması

da büyük hatadır. Örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak yöneticilerin yetiştirilmesi ve eskilerin yerine hemen yetenekli ve yetişmiş yöneticilerin getirilmesini sağlayacak bir yönetici eğitimi sisteminin kurulması kaçınılmazdır (Artan 1976: 30).

Yönetici eğitimi örgüt verimini arttırmak için önemli bir süreçtir. Örgütler yapıyı, teknolojiyi, stratejiyi, davranışları değiştirmek için eğitim programlarını kullanırlar. Amaçları iyi belirlenmiş, bu tür programlar örgüt ve yöneticiler üzerinde olumlu etki yaparlar.

Örgütlerde yapılan yönetici eğitimi faaliyetlerinin yararları; örgütte etkililiği ve verimliliği sağlama, kısa zamanda çok bilginin sağlanması, iletişimle ilgili olumsuz davranışları ortadan kaldırma, yöneticilerin moralini yükseltme, meslekte yükselme olanağı sağlama, yönetimi geliştirme şeklinde sıralanabilir (Kaya 1993: 263).

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, yönetimin çok karmaşık bir hale gelmesi, insanların örgütlerden beklentilerinin artması, yöneticilerin belli zaman aralıkları ile yönetici eğitim programlarına katılmalarını zorunlu kılmıştır. Bu gelişmeler yönetici eğitiminin önemini ve gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Örgüt yönetimleri ve yönetimi gerçekleştiren yöneticiler farklı boyutlar kazanmış ve her örgütün yönetimi, örgütün alanından ve işlevlerinden kaynaklanan kendine özgü yönleriyle farklı nitelik kazanmıştır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde bu yönüyle hem sporun hemde gençliğin bilgi çağına uygun eğitimi ve yönetimi için bir çaba harcamaktadır. Gelişen teknoloji ve beklentilerle, spor alanında hizmet veren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nünde bu şartlara uyum göstermesi her kademedeki yöneticilerin eğitilmesi yolu ile olacaktır.

Örgütlerde koordinatif bir düzeyde çalışan yani operasyonel düzeyde olan alt kademe yöneticilerle, stratejik düzeyde olan üst kademe yöneticiler arasında koordinasyonu sağlayan orta kademe yöneticiler önemli yönetsel sorumluluklar üstlenirler. Bu yüzden orta kademe yöneticilerin örgütlerde düzenli bir şekilde eğitime tabi tutulması örgüte sayısız faydalar sağlayacaktır.

Bu çalışmayla Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan spor şube müdürlerinin yönetim konusunda eğitilmesi kendileri ve örgütleri açısından sayısız faydalar sağlayacaktır. Bu çalışma ile elde edilecek veriler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yönetici eğitimine ilişkin yapılacak etkinliklere ışık tutacaktır.

Bu çalışma ile yönetimdeki yeni gelişmelerin ve spor yönetimi alanı ile ilgili yönetim tekniklerinin spor şube müdürleri tarafından öğrenilmesi hedeflenmektedir. Çalışmada Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görevli spor şube müdürlerinin örgütleri hakkındaki görüşlerini ortaya koymaları beklenmektedir.

Ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici eğitimine ilişkin etkili eğitim programı içeriğinin belirlenmesi açısından araştırmanın katkıda bulunacağı umulmaktadır.

Diğer yandan da daha önce Türkiye'de bu boyutta bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma literatürdeki çalışmalar taranarak yapılacağından daha sonra bu konuda çalışacak kişilere kaynak olması açısından önem taşımaktadır.

1.6. Sayıtlar

1. Yöneticilik, eğitimle kazandırılan özel bir ihtisas alanıdır.
2. Programa katılanlar eğitim programını izleyecek niteliktedir.
3. Uygulanacak olan bu program yöneticilerin ihtiyaçlarına yöneliktir.

4. Bu çalışmada spor şube müdürlerine uygulanacak anket yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarını ölçecek niteliktedir.
5. Her ne kadar davranış ölçeklerinde % 100 aralık ölçüm düzeyine erişmek mümkün değilse de bu çalışmada geliştirilen ölçeğin aralık ölçüm düzeyinde olduğu varsayılmıştır.
6. Teste tabi değişkenlerin gruplardaki dağılımı normal dağılımdır, varyansları birbirine eşittir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma ; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı ile sınırlıdır.
2. Araştırmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı tarafından görevlendirilecek taşra teşkilatında çalışan spor şube müdürleri ile sınırlandırılmıştır
3. Üst ve alt kademe yöneticiler araştırma kapsamı dışında bırakılmışlardır.

1.8. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

Yönetici Eğitimi: Yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar yada kapsamlarda, genellikle iyi belirlenmiş, çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için, uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlayan etkinliklerdir

Yönetim: Örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının etkili ve verimli olarak rasyonel kullanma bilim ve sanatıdır.

Yönetici: İnsan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatan bireydir.

Örgüt Kültürü : Bir örgütte, örgütsel bütünleşmeyi sağlayan, örgütün değer, norm, inanç, gelenek, tören, hikaye ve kültürel sembollerinin tümüdür (Çelik 1997: 103).

Vizyon : İleriye bakış açısı, geleceğe yönelik öngörü ve ufuk şeklinde ifade edilebilir.

Vizyoner Liderlik: Vizyoner lider işgörenlerin geleceğe yönelik bakış açısını aydınlatır ve varılması gereken hedefleri açıkça gösterir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner lider aynı zamanda kültürel lider olarak, kültürün dilinden anlayan, belli sembolleri kullanarak örgütü geleceğe taşıyan kişidir. Vizyoner liderler, insanları vizyonları ile etkileyerek, örgütsel kültürü değiştirmeye çalışırlar.

Yeni Yönetim Yaklaşımları : Bu çalışmada yeni yönetim yaklaşımları, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, değişme, gelişme, ilerleme, farklılaşma, dönüşüm, otonomi, takım ve takım çalışması, otonom takımları ifade etmektedir.

Yönetsel Liderlik : Belli bir durumda, belli bir anda, belli koşullar altında bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner 1993 : 17).

Yönetsel Etik : Yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin

seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Pehlivan 1998: 6).

Karar Verme : Bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir.

İşbirliği : Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, paylaşılmış görevleri üstlenen insanların doğal yükümlülüğüdür.

İletişim : Alıcı ve gönderen tarafından tam olarak anlaşılmış bilginin bireyden bireye ya da gruptan gruba aktarılma sürecidir. Karar verme, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır.

Güdüleme: Örgütte insanların tutum, davranış ve ilişkileri, onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme; onların çalışma isteklerini arttırarak görevlerini başarıyla yapar duruma getirme sürecidir.

1.8.1.Değişkenlerin Operasyonel Tanımı

Bağımlı Değişken : Eğitim programının etkililiğine ilişkin spor şube müdürlerinin görüşleri. Bu değişken spor şube müdürlerine uygulanan veri toplama aracının ikinci bölümündeki 40 soru ile, work-shop etkinlikleri ile (vizyon, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetici personel, yönetsel etik) görüşmelerle ve gözlemlerle elde edilen verilerle belirlenmiştir.

Bağımsız Değişken

Spor Şube Müdürü: Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan orta kademe yöneticilerdir. İl spor şube müdürlerinin orta kademe yönetici olarak belirlenmesi, 1985 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü İzmir İl Başkanlığı tarafından yayınlanan Muhasebe ve personel Mevzuatı adlı yayında il şube müdürlerinin sorumlulukları, yetki ve görevlerine bakılarak yapılmıştır.



2. BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili kuramsal açıklamalar ve seçilen araştırmalar yer almaktadır.

2.1.Kuramsal Temeller

Bu başlık altında yönetici kavramı, yöneticinin görevleri, örgütlerde personel geliştirme ile ilgili gerekli kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalardan ulaşılabilenler özetlenecektir.

2.1.1.Yönetici Kavramı ve Yönetici İle İlgili Kuramlar

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş yahut yönetilmiştir. Her iki tarafta, birbirleri için çeşitli efsaneler ve sloganlar yaratmış ve yaşatmıştır (Bursalıoğlu 1991: 1).

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 yada işlerin başarılması için öteki insanları (grubu) örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten (koordine eden), denetleyen. Kısaca yöneten bir yada

birçok insan (yönetenler) ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar (yönetilenler) var olmuştur (Kaya 1993: 31).

Yönetim bilimi, genellikle, üç ana döneme ayrılarak incelenir. Değişik bilim ve uygulama alanlarından yazarların, örgüt ve yönetim konularıyla ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan çeşitli düşünce okullarından, yönetimde vurguladıkları alan ve ele aldıkları konular bakımından benzer alanlarını gruplayan bu üç ana dönemden genellikle yaklaşımlar diye söz edilmektedir.

Bir bakıma; birbirini tamamlayarak, yönetim bilimini zenginleştiren, bugünkü olgunluğuna ulaştıran yaklaşımlar genel olarak : (1) yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklaşımlar, (2) insana ve yönetimin çevresiyle etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar, (3) örgütü bir sistem olarak gören örgütsel ya da sistemci yaklaşımlar diye bilinmektedir. Henderson yönetim bilimindeki bu üç temel yaklaşımı, sırasıyla tez, anti- tez ve sentez olarak tanımlamaktadır. Kuşkusuz; bu yaklaşımlar geliştirildikleri dönemlerde, belirli yönetsel sorunlara çözüm ararken oluşturulmuştur.

Böylece, yönetim anlayışında, yönetimi kamu hukukunun bir parçası sayan anlayıştan (1887- 1927), yönetimi teknik bir birim olarak yapı yönünden ele alan klasik anlayışlara (1909- 1945), sonra da örgütteki insan ve grupları çeşitli açılardan inceleyen davranışçı anlayışları (1930- 1945), yönetimi yalnızca teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağımlı ve onunla etkileşen dinamik bir birimi olarak gören anlayışları (1946- 1958) ve sonunda örgütte yönetimi sistem olarak inceleyen anlayışlara ulaşan bir gelişme olmuş, günümüzde bir yönetim devriminden söz edilecek kadar yönetim anlayışı yeni boyutlar kazanmıştır (Preston 1977 : 476).

Gerçekten de; yönetimde, devrim dönemini yaşadığımızı ileri süren Waldo'nun belirttiği gibi bugün hızla gelişen teknolojiye karşı tepkiler, şiddete karşı şiddet, eski ve yeni kuşaklar arasındaki çatışmalar, sayısız sorun yaratan hızlı kentleşme, toplumsal ve ekonomik güvence yolunda halkın verdiği savaş, daha iyi eğitim isteği kamu yönetimini yeni ve köklü çözümler bulmaya zorluyor. Bu ortamda, adalet eşitlik ve güvence sağlamak yönetimin en önemli sorunları olarak görülür. Bir bakıma yönetim olumlu davranışları özendirerek, olumsuz davranışların kaynaklarını yok ederek, toplumun hızlı değişmelere uğramasına yardımcı olacaktır. Bunu başarabilmek için, yönetici örgütün tepesinde bir yönlendirici değil, örgütün bir parçası olmak, personeli kendini izleyenler olarak değil, iş arkadaşları olarak görmek zorundadır (Kaya 1993:50).

Yönetim anlayışının çeşitli dönemlerini simgeleyen yaklaşımlar, arasında yöneticilere de değinen teoriler geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda sunulmuştur;

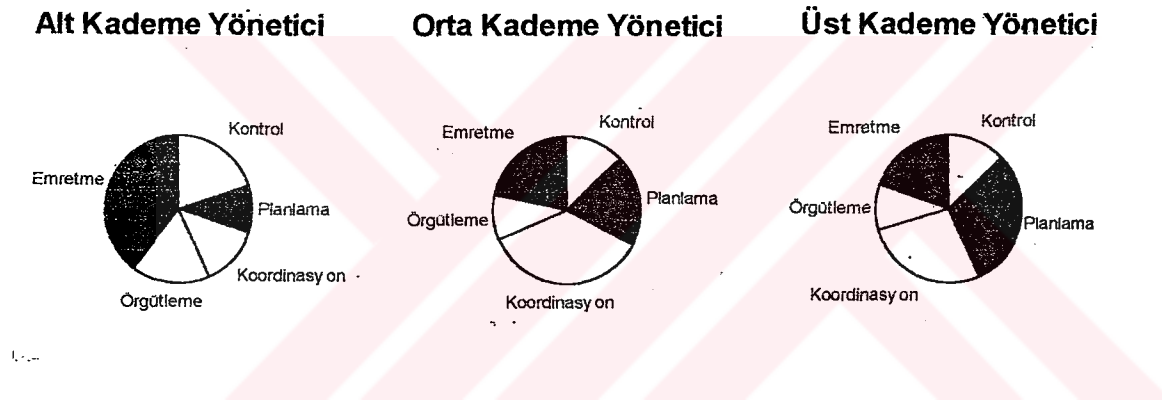
Fayol (1841- 1925) yönetim kademeleri ne olursa olsun bütün yöneticilerin şu fonksiyonları yerine getirdiğine inanmaktadır. Buna da genel yönetim fonksiyonları denilmektedir.

Her kademedeki yönetici planlama yapar. Fakat üst kademe yöneticiler alt kademelere göre daha uzun vadeli planlar ortaya koyar. Üst kademe yöneticiler örgütün 5, 10 hatta 20 yıllık planlamalarını yaparken, orta kademe yöneticiler örgütün gelecek 1 ile 5 yıl arasındaki planlarını, alt kademe yöneticiler yıllık planlamalarını yaparlar.

Her kademedeki yönetici, koordinasyondan sorumlu olmasına rağmen, yöneticiler örgütün değişik kısımlarını koordine ederler. Üst düzey yöneticiler örgütün bütünü koordine ederken, alt kademeler değişik örgüt bölümlerini koordine etmekle sorumludur.

Örgütlenme fonksiyonu her kademe yönetici tarafından gerçekleştirilir. Fakat bunu değişik şekilde yerine getirirler. Üst düzey yönetici örneğin; genel müdür, kendi genel müdür yardımcılarını seçerken, alt kademedeki çalışanların seçimini alt kademedeki yöneticilere bırakır.

Her kademedeki yönetici emretme fonksiyonunu yerine getirir. Bunlara ilaveten her kademedeki yönetici emirlerin yerine getirilip getirilmediğini, işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol eder (Raymond 1990: 47). Bu fonksiyonlar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 1. Değişik Kademelerdeki Yöneticilerin Fonksiyonları

Kaynak: Raymond, M., Management Information System, 1990, p.48

Fayol'a göre planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme sağlama ve denetleme süreçleri yöneticinin başlıca görevleridir. Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde, bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Fayol, planlamayı geleceğe yönelik kararlar almak, örgütlemeyi örgütteki insan ve madde kaynaklarını belirli bir şemaya göre kullanmak, emir vermeyi personeli yönlendirmek, koordinasyonu, işbölümü ile ayrılmış olan kişiler ve işlevler arasında bağlantı kurmak, denetimi ise

kişilerin ve birimlerin planlara, kurallara ve amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığını göstermek olarak tanımlıyor.

Bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi; kuşkusuz, yöneticilerin örgütsel eylemlere ilişkin konularda genel yönetim süreçleri konusunda ise oldukça ayrıntılı bilgiye sahip olmalarını gerektirir (Kaya 1993 :58).

Max Weber’inde Taylor ve Fayol’un çalışmalarına konu olan örgütler gibi, Weber’in ideal bürokrasisi de ussal (rasyonel) dir; amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfının varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir. Bu teoride yönetici sınıfının meslekleştirilmesi vurgulanmaktadır.

İşbölümü, üst düzey yöneticilerin görevleri, başka bir deyişle yönetim süreçleri ve örgütlenme türleri gibi konulara çalışmalarında geniş yer veren Gulick’e göre, ne zaman bir kişi birlikte çalışıyorsa, bu kişiler arasında işbölümü yapıldığında en iyi sonuç alınır. Bu yüzden; örgüt kuramı, işbölümü sonucu örgütlerde oluşan bölümlerin koordinasyonu yani yönetimi ile de ilişkilidir. Ayrıca; belirli bir işin nasıl bölünebileceğini bilmeden, ne tür bir örgütlenme gerektiğini kararlaştırmak da güçtür. Öyleyse; her şey den önce, başarılması istenen işi iyi tanımak gerekir. Gulick’in bu sorunlara ilişkin görüşleri aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir.

İşbölümü, doğa düzeninde şaşkınlık yaratan bir biçimde sergilenir. Örgütünde temeli, hatta nedenidir. Gerçekte; insanların kapasite, yetenek ve beceri bakımından birbirinden farklılığı, aynı şeyin aynı zamanda iki ayrı yerde bulunamayacağı, bir kişinin

aynı zamanda iki işi yapamayacağı, bir kişinin sınırsız olan bilgi ve becerilerinden ancak küçük bir kısmını öğrenebileceği gibi nedenlerle işbölümü kaçınılmaz olmaktadır.

Başka bir deyişle; işbölümü insan tabiatı, zaman ve yerle ilişkili bir gereksinmedir. İşbölümü, yönetimde yüksek verimin anahtarıdır. Makinelerin devreye sokuluşu ile işbölümü hızlanır ve verim daha da artar. Sonuç olarak, işbölümü, uygarlığın en önemli koşulu olan çeşitli alanlarda uzmanlaşmaya yol açar .

Yönetim, bir örgütte çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kişiler yanında planlama ve koordinasyon kısaca yönetim alanında zaman ve malzeme israfını, personelin keyfi çalışmasını, işlerin yanlış yapılmasını, yönetim konusundaki görüş ayrılıklarını önlemek ve gerekli kaynakları zamanında sağlamak için uzmanlaşmış kişilere, başka bir deyişle profesyonel yöneticilere gerek vardır. Yöneticilik yeteneği kendiliğinden gelişen bir şey değildir; zeka, eğitim, sürekli ve sistemli çabalarla kazanılır. Yönetim sorununa büyük ve küçük örgütlerde, basit ve karmaşık örgütlerde, statik ve dinamik örgütlerde farklı biçimde yaklaşmak gerekir. Kuşkusuz; denetim alanının iyi karar ve amaçlarla ilgili olan üst düzey yöneticileri denetim alanı 5-6 kişiyi aşmamalıdır. Gulick'de Fayol gibi komuta birliğini sağlıklı bir yönetim için gerekli görmektedir. Personel yalnızca bir üstten emir alır. "Bir kişi iki efendiye hizmet edemez."

Üst düzey yöneticilerin görevlerine gelince, Gulick yönetim süreçlerini Fayol'un POCCC formülüne benzeyen ve planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm denetleme ve bütçeleme sözcüklerinin ingilizcedeki baş harfleriyle oluşturduğu POSDCORB formülüyle belirlemiştir. Bunlar özellikle üst düzey yöneticilerin başlıca uğraşı alanlarıdır. Yönetim; bir anlamda, evrensel nitelik taşıyan POSDCORB eylemlerinin uygun biçimde dizilip etkileşmelerinin ortaya çıkardığı karmaşık bir süreçtir (Kaya 1993 : 62).

Hawtorn araştırmalarını yapan Elton Mayo daha iyi bir toplum özleminde olan sosyal devrimci idi ve böyle bir toplumun ileri görüşlü yönetici ve iş adamlarının liderliğı sayesinde gerçekleşeceğı fikrini benimsemiştir.

Araştırmalar ve Mayo'nun fikirleri yönetime insan ilişkileri hareketi kadar klinik yaklaşımı da getirmiştir. Yöneticini eşyalara ilişkin teknik ve insanlara ilişkin sosyal hünnerleri olması gerektiğini savunan bu yazar hem bilgi ile hünner tanım ve ayrımlarını yapmış hem de durumları değerlendirci pratik ve klinik yaklaşımların gereğini belirtmiştir. Diğer yandan Hawtorne araştırmaları personel yönetimi bakımından da bir dönüm noktası sayılabilir. Her şeyden önce bu araştırmalar işçilere karşı gösterilen tutum ve davranışın verim ve üretim bakımından, dinlenme, ışık ve hatta ücretten daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bursalıoğlu 1991:29).

Ekonomik etkenleri güdüleyici olarak ikinci plana iten ve kişinin örgütle bütünleşmesinin bir takım psikolojik koşullara bağılı olduğu görüşüne ağırlık veren Bernard, yöneticinin her şey den önce, bir iletişim merkezi olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü iletişim, insan ilişkileri, yetkinin kabulü ve güdülemenin can damarıdır.

Barnard'a göre bir toplumsal sistem olan örgüt yaşayabilmek için iki koşulu gerçekleştirmek zorundadır: (1) amaçlarını sürdürmek (2) kişilerin katkısını sağlamak için personelle sağlıklı ilişkiler geliştirmek. Kuşkusuz; bu koşulların gerçekleştirilmesi biçimsel amaçların belirginliğine, personelin iş doyunluğuna ve yeterli iletişim sistemine bağılıdır. Bunları sağlamakta yöneticinin görevidir.

Bu model çerçevesinde örgütsel sorunların belirlenmesi ve bu sorunların üstesine gidebilecek liderlik önem kazanıyor. Örgütsel sorunları ve liderlik gereklerini incelerken Barnard, yetkinin kaynağı, sorumluluk, karar verme, personel örgüt etkileşimi, kabul alanı, doyurucu takas, örgütsel denge gibi konuları tek tek tartışmıştır.

Klasiklerin örgüt şemalarını aşırı değer vermelerini eleştiren yazara göre; örgüt şeması, pozisyonlar insanlar tarafından doldurulmadıkça, yalnızca bir mimar için anlam taşıyan bir bina planından farksızdır. Eğer içinde insanlar varsa ve insanlar etkili olarak işbirliği yapabiliyorsa örgüt önem kazanır. Personelin etkili işbirliği ise, güdüleme ile sağlanır. İyi bir güdüleme sistemi de, örgütteki görevlilerin farklı kişiliklere, amaçlara, gereksinmelere, ilgi, yetenek ve kapasitelere sahip olduklarının yöneticiler tarafından kabul edilmesini gerektirir. Etkili bir liderlik, işbirliği sağlamanın ve görevlileri güdülemenin anahtarıdır.

Demokratik liderlik, gönüllü işbirliği, durum kanunu, yetki ve eşgüdümle ilişkin görüşleri ile anılan Mary Parker Follet'a göre; emir verme yönetim işgörenlerinden yalnızca biridir ve ana amacı bütün uzmanlık alanlarını eşgüdümlemektir. Eşgüdüm gönüllü işbirliğini sağlar, hiyerarşi sadece buna hizmet eder. Başka bir deyişle, hiyerarşi amaç değil araçtır.

Follet'in yetkiye ilişkin görüşleri de ilginçtir. Ona göre yetki, biçimsel hiyerarşik pozisyona değil, durum kanununa uygun olarak eylemde bulunabilme yeteneğine dayanır. Başka bir deyişle, yetki uzmanlık ve işle ilişkilidir. Bu nedenle; bir kişi tam işi ya da fonksiyonu kadar sorumluluğa, tam sorumluluğu kadar da yetkiye sahip olmalıdır. Ne az ne de fazla fonksiyon, sorumluluk ve yetki örgütte birlikte oluşan ve birbirinden ayrılmayan üç kavramdır. Bu yüzden de yetki devredilmez. Yetki devri kavramı ve hiyerarşinin tepesindeki yetki bir yanıltıdan başka bir şey değildir. Gerçekte; aşağıdan yukarıya doğru yığılmalı yetki söz konusudur. Yetki işbirliğinden doğar.

Kişinin kendi kendine sınırlandırmasına dayanan bilinçli denetimi savunan Follet, liderlik konusunda da çarpıcı görüşler ileri sürmüştür. Liderlikte önemli olan, insan ilişkileriyle ilgili sorunların çözümüne yardımcı olmaktır. Lider, izleyicilere değil

birlikte çalıştığı arkadaşlara sahiptir. Amaç; itaat sağlamak değil, ortak hedeflere ulaşmak için gerekli işbirliği ruhunu geliştirmektir (Kaya 1993:72).

Karar verme kuramının öncüsü Herbert Simon ve James G. March karar verme kuramı ile, örgüte ve yönetime ilişkin ilkeler getirmekten çok yöneticinin karar verme sürecinin bilişsel yönünü açıklamaya çalışmaktadır.

Genel olarak bir örgütün iki türlü işi vardır. Birincisi üretimi gerçekleştirmek, ikincisi ise üretime ilişkin kararlar vermek. Üretim işi daha çok örgütün alt basamaklarının işidir. Üst yönetim basamağına doğru giderek yöneticilerin karar verme işleri yeğînleşir. En üst yöneticinin işi tümüyle karar vermedir.

Karar verme kuramı, yapısal kuramların komuta birliği, yetki ve sorumluluk eşitliği, denetim alanı, sıra dizinsel yapı gibi birçok ilkelerini eleştirmiş, bunlara değişik bakış açısı getirmiştir. Karar verme kuramının yönetsel ilkelerin bazıları için getirdiği görüşler şöyle özetlenebilir.

1. Örgütlerde yönetmenlerin verdiği kararlarda, çözülecek sorun için en yüksek doyum aranmaz; genellikle yeterli bir doyum aranır.
2. Yetke, bir eylemden ötekine götüren kararlar verme erkidir. Yetkenin, bir yasal olay olarak ele alınması düşünülemez.
3. Bir işgören bir buyruğu yalnız cezadan kaçmak için değil, bir amacı gönüllü olarak başarmak için kabul eder.
4. Örgüt içinde oluşan çatışmanın yönetilmesi için dört temel süreç vardır; sorun çözme, inandırma, pazarlık, politika.
5. İletişim, karar verme sürecini kolaylaştırmak için bir üyeden ötekine ulaştırılan iletilerdir. İletişim tek yönlü değil iki, yönlü bir süreçtir.

6. İnsanın ussallığı sınırlıdır. İnsan olası bir karar için olası seçeneklerin tümünü göremez. Yine insan, ulaşılabilir sonuçların tümünü kestiremez. İnsan çoğunlukla kolay ve doyurucu olan seçenekleri seçmeye eğilim gösterir.

Bu kuramla ilgili çalışmalar, karar vermeyi yönetimin en önemli süreci olarak kabul etmiştir (Başaran 1989:70).

Peter Blau'nun takas teorisi, en basit kişisel etkileşimlerden, en karmaşık sosyal yapıların doğmasını göstermesi bakımından önemlidir. Başkasına hizmette bulunan bir kişi, onu minnet altında bırakır. Bu minnetten kurtulmak için, öbürünün de hizmette bulunması gerekir. Her ikisi de sağlanan hizmetlerden memnun olursa, takas devam eder. Fakat bunlardan birisi diğerinin ihtiyacı olan hizmette bulunamayacak durumda ise, kendisini ona bağımlı kılarak onun dileklerine boyun eğer. Böylece, ona kuvvet sağlamak yoluyla hizmette bulunmuş olur. Eğer böyle kuvvet, bir kişiye grup tarafından sağlanırsa, topluca kabul gördüğünden dolayı meşrulaşır. Örgütün temelini de, bu meşru kuvvet meydana getirir (Bursalıoğlu 1991:35).

İnsanları sosyal ilişkiler kurmaya yönelten kuvvet sosyal çekimdir. Sosyal çekim süreçleri de sosyal takas süreçlerine yol açar. Bu takas süreçleri sonucunda, kuvvet farklılaşmaları meydana gelir. Toplu durumdaki kuvvet farklılaşmaları, dinamik ve çelişik kuvvetleri harekete geçirir. Çünkü kuvvetin toplu kabulü onu meşrulaştıracak gibi, toplu reddedilmesi de muhalefet yaratır. Örgütün amaçlarından biri, toplu davranışların koordinasyonudur. Yöneticinin makam ve yetkisi, maiyetindekilerin birçok ihtiyaçlarını karşılama olanakları sağladığından, onları minnet altında bırakır ve yöneticinin görevlerini kolaylaştırır. Diğer yandan, böyle olanaklar yöneticinin istekleri ve uyumu arttırdığından, liderlik rolüne girişi de kolaylaştırır.

Toplu kabul, yetki gibi liderliği de meşrulaştırır. Tutarlı liderlik gruptan gelen kuvvete ve bu kuvvetin meşruluk derecesine bağlıdır. Buna karşılık lider, hem bu kuvvetin kullanılmasında, hem de mükafatların dağıtılmasında cömert davranmalıdır. Tartışmasız yetkisi olan statü liderin sıkıntısı, maiyetinin kabul ve sadakatini sağlamaktır. Halbuki bunları zaten kazanmış olan informal liderin problemi, kendisi ve izleyenleri arasındaki sosyal mesafeyi kaybetmeden, emretme gücünü kullanabilmektir. Liderliğin muammalı tarafı da, hem liderin kuvvetinin grup tarafından sağlanması ve kabul görmesi, hem de liderin bu grup üzerinde üstünlük kurması zorunluluğundan doğmaktadır. İşte bu kabul ile üstünlük arasındaki aykırılığı hafifletecek yollardan birisi, kuvvet karşılığında hizmet takası olarak görölmektedir (Bursalıoğlu 1991:36).

Amitai Etzioni tarafından geliştirilen uyuşum kuramı (compliance), örgütlerde yönetmenle astı arasında yönetsel erki kullanmadan dolayı ortaya çıkan duruma ilişkindir.

Bir örgütte uyuşmak durumunda olan iki karşıt vardır. Birincisi yönetsel erki kullanan yönetmen, ikincisi ise bu yönetmenin erkine karşıt olan asttır. Bunların arasındaki etkileşim bir uyuşumla sonuçlanır. Bu uyuşumun niteliği, verilen yönetsel buyrukların uygulanmasını etkiler.

Erk, bir insanın kendi isteklerini yaptırabilmek için karşısındakini etkileyebilme yeterliliğidir. Erk durumu ise, erkin bir araç olarak bir başkasına kullanılması gerektiği durumdur. Bir örgütte yönetmenlerin hem erkleri hem de erk durumları birbirinden farklıdır. Erkin farklılaşması erk araçlarının değişmesine bağlıdır. Kullandığı araçlara göre üç tür erk vardır. (1) cezaya dayalı erk (2) ödüle dayalı erk (3) önderliğe dayalı erk

Yönetmenle astı arasındaki ilişki ise (1) birbirine karşı soğuk davranmaya, (2) birbirinden karşılıklı yarar sağlamaya, (3) birbirine bağlanmaya dayanabilir (Başaran 1989 :71).

1960' larda Mintzberg yöneticilerin işlerinde neler yaptığını belirlemek amacı ile 5 değişik yönetici ile çalışmıştır. Yöneticileri işleriyle doğru orantılı gözlemesi sonucunda, yöneticilerin birbiriyle bağlantılı 10 değişik rol ya da davranış şekli gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu roller tablo 1'de görüldüğü gibidir. Ve şu gruplar adı altında toplanabilir; kişiler arası, bilgisel, karar verme (kararsal).

Tablo 1
Mintzberg'in Yönetici Roller

Roller	Tanımlama	Örnek
Kişiler arası		
Temsili Başkan	Sembolik başkandır, yasal ya da sosyal ortamda bir dizi rutin iş yapması gereken kişi	Toplantılar, statü ihtiyaçları, ricalar
Lider	İşgörenlerin yönetiminden ve motivasyonundan sorumlu kişi	İşgörenlerle ilgili her türlü yönetim aktivitesi
Bağlantı(Liaison)	Bilgileri ve ilişkileri sağlayan dışarı ile bağlantı ağını kuran kişi	Dış işler, posta bilgileri
Bilgi (Bilgisel)		
Monitor	Geniş çapta bilgi elde eden ve bunu organizasyonun içine dışına bir sinir merkezi gibi ileten kişi	Bütün posta ve bilgilerin alınması ve öncelikli olarak gelen bilgilerin gruplara ayrılması
Yayan(Disseminator)	Dışardan gelen ve işgörenlerden gele bilgileri örgütün diğer üyelerine ulaştırır.	Gelen bilgileri örgütün içine doğru yayması, oturumlar ve toplantılar düzenleyerek işgörenlere bilgi akışı sağlamak
Konuşmacı	Örgütün planları politikaları aksiyonları ve işlerin sonuçları ile ilgili bilgileri örgüt dışına (çevreye) anlatma	Toplantılar. Çevreye bilgilerin ulaşmasını sağlayıcı iletişim

Karar verme (Kararsal)		
Girişimci, Yatırımcı	Örgüt ve çevre olanaklarını araştırır. Değişimi sağlayacak projeler başlatır.	Gelişim projelerini içeren strateji belirleme oturumları yapar
Karmaşa ortamını düzenleyici	Örgüt önemli beklenmedik rahatsızlıklarla karşılaştığında durumu düzeltmekten sorumludur.	Krizleri ve kargaşayı gidermeyi amaçlayan strateji belirleme oturumları
Kaynak paylaştırıcı	Çok belirgin örgütsel kararları verir	Programlama;otorite oluşturma, bütçeleme, işgörenlerin çalışma saatlerinin programlanması
Uzlaşmacı	Enüst düzeydeki anlaşmalarda örgütü temsil etmekle sorumludur	Kontrat yapma, anlaşma sağlama

Kaynak: Robbins, S. P., Organizational Behavior, 1996, p.6

Mintzberg'in yönetici rolleri ise şunlardır ;

Kişiler arası : Bütün yöneticiler sembolik ya da geleneksel olan görevleri gerçekleştirmekle yükümlüdür. Örneğin; bir okul müdürünün diploma töreninde diplomaları başlangıçta vermesi veya bir fabrika yöneticisinin, bir grup lise öğrencisine fabrikayı gezdirmesinde bu roller görülür. Bütün yöneticilerin lider rolleri vardır Bu roller; eğitici, ücretlendirme, motivasyon, çalışanları disipline etmeyi içerir. Kişiler arası rollerin üçüncüsü ise bağlantı rolüdür. Mintzberg bu rolü, yöneticiye bilgi veren çevredekilerle iletişim kurma olarak tanımlamıştır. Bu belki de örgütün içindeki ve dışındaki bireyler ya da gruplar olabilir. Örneğin satış müdürü kendi, şirketindeki insan kaynakları müdüründen bilgi alması iç bağlantı ilkesine bir örnektir. Eğer bu satış müdürü pazar içindeki diğer satış müdürleri bir bağlantı içine girerse o kişi dış bağlantı ilişkisine sahiptir.

Bilgi rolü : Bütün yöneticiler belirli bir noktaya kadar örgütlerinden ve çevre örgütlerinden, bilgiyi toplarlar. Genel olarak yönetici bunları; gazete okuyarak, halkın değişimlerini gözleyerek, diğer insanlarla konuşarak, rakiplerinin ne planladığına bakarak ve benzeri şekillerde yaparlar. Mintzberg buna yöneticinin monitor rolü demiştir. Yöneticiler örgütün üyelerine bilgiyi, ulaştırmada anahtar rol üstlenirler. Buda dağıtıcı rolünü temsil eder. Dışarıya karşı karşı örgütü temsil etmeleri gerektiğinde ise yöneticiler ek olarak konuşmacı rolünü de üstlenirler.

Karar verme rolleri : Sonuç olarak Mintzberg kararları belirlemenin etrafında dönen dört temel rol ortaya çıkarmıştır. Girişimci rolünde, yöneticiler örgütün performansını geliştirecek yeni projeleri başlatır ve öngörür. Yöneticilerin karmaşa ortamını düzenleyici rolü ise karşılaşılan problemlere çözüm bulmadır. Yöneticinin kaynak paylaşımcılığı ise insani fiziksel ve parasal kaynakların paylaşılması ile olur. Son olarak yöneticiler uzlaşmacı rol üstlenirler ki bunda da kendi birimleri için avantaj sağlama adına tartışma ve pazarlık yaparlar (Robbins 1996 :8).

Robert Katz ise çalışmaları sonucu üç önemli yönetim becerisini ortaya koymuştur. Bunlar ; teknik, insani ve kavramsal becerilerdir.

Teknik beceriler: Özel bir bilgiyi ve beceriyi ve tecrübeyi uygulamayı kapsamaktadır. İnşaat mühendisleri, muhasebeciler, cerrahları düşündüğünüz zaman özellikle onların teknik becerilerine odaklanırsınız. Onların eğitimleri esnasında özel bilgiyi ve alanlarına ait uygulamayı öğrenirler. Tabi ki bu kişiler teknik becerileri eğitimleri sırasında değil, tecrübeleri sayesinde geliştirebilirler. Bütün işler özel deneyim ister ve bir çok insan zamanla işlerinde teknik becerilerini geliştirirler.

İnsani beceriler : Hem bireysel hem de grup içersinde diğer insanlarla çalışma onları anlama ve motive etme insani becerileri tanımlar Birçok yönetici teknik beceri

bakımından yeterlidir. Fakat kişiler arası ilişkilerde yetersiz olabilir. Örneğin kötü bir dinleyici olan bir yönetici, diğerlerinin ihtiyaçlarını anlama güçlüğü içerisinde ve yönetim problemlerini çözmede zorlanan kişi olabilir. Diğer insanların işleri yapmasını sağlamak için yöneticiler iletişimde, motivasyonda, temsilde, iyi insani becerilere sahip olmak zorundadır.

Kuramsal beceriler: Yöneticiler karmaşık durumları teşhis ve analiz etme zeka ve kapasitesine sahip olmalıdır. Buna kavramsal beceri denir. Karar verme örneğin; yöneticilerin problemlere odaklanmalarını alternatifleri belirlemelerini ve bu alternatiflerin değerlendirilerek en iyisini seçmelerini gerektirir. Yöneticiler teknik ve kişisel olarak yetkilidirler fakat bilgiyi yorumlama ve işleme açısından başarısızlığa uğrayabilirler (Katz, 1974).

Başarıya karşı etkili yönetici aktiviteleri; Fred Luthans ve arkadaşları, yöneticilerin neler yaptığı konusunda değişik bir açıdan bakmışlar ve şu soruyu gündeme getirmişlerdir. Bir örgütte çok hızlı yükselen yöneticiler işlerini en iyi şekilde yapan yöneticilerle aynı değeri mi ortaya koymaktadırlar? Şöyle düşünülebilir ; işlerinde en etkili çalışanlar en hızlı yükselen yöneticiler olmalıdır. Fakat gerçekte olan bu değildir. Luthans ve arkadaşları 450' den fazla yönetici ile çalışmışlardır. Sonuçta buldukları ise bütün bu yöneticilerin 4 temel yönetim aktivitesi çevresinde hareket ettikleridir.

1. Geleneksel yönetim; karar verme, planlama, kontrol
2. İletişim ; günlük bilginin değişimi ve bürokrasinin işleyişi
3. İnsan kaynakları yönetimi ; motivasyon, disiplin, çatışma, örgütlenme ve eğitim
4. Bağlantı ; sosyalleşme, politikleşme ve çevreyle etkileşim

Ortalama bir yönetici çalışma zamanının % 32 'sini geleneksel yönetim aktiviteleri, % 29'unu iletişim, % 20'sini insan kaynakları yönetimine ve % 19'unu çevresel

bağlantıya ayırırken, bununla birlikte değişik yönetici tiplerinin yukarıda bahsi geçen 4 aktiviteye değişik ölçülerde zaman periodları ayırdıkları görülmektedir (Tablo 2). Başarılı olan yöneticiler (örgütlerindeki ilerleme hızına göre tanımlanırlar) etkili olan yöneticiler (performanslarının kalitesine, miktarına göre ve çalışanların yorumları ve tatmin durumlarına göre tanımlanır) farklılıklar göstermektedir.

Tablo 2

Yöneticilerin Çeşitli Aktivitelere Ayırdıkları Zamanlar

	Geleneksel Yönetim	İletişim	İnsan Kaynakları Yönetimi	Bağlantı Ağı
Ortalama Yönetici	% 32	% 29	% 20	% 19
Başarılı Yönetici	% 13	% 28	% 11	% 48
Etkili Yönetici	% 19	% 44	% 26	% 11

Kaynak : Robbins, S. P., Organizational Behavior, 1996, p.6

Bağlantı ağı yönetici başarısına en büyük katkıyı sağlarken, insan kaynakları yönetimi de en az katkıyı gerçekleştirir. Etkili yöneticiler arasında iletişim en geniş katkıyı sağlarken bağlantı ağıda en az katkıyı oluşturur.

Bu çalışma yöneticilerin ne yaptığına dair bilgilerimize ışık tutmuştur. Ortalama yöneticiler yaklaşık olarak zamanlarının % 20' si ile % 30 'unu bu dört aktiviteyi (geleneksel yönetim, iletişim, insan kaynakları yönetimi, bağlantı ağı) ayırmaktadırlar. Başarılı yöneticiler etkili yöneticilere nazaran bu aktivitelerin her birine aynı değeri vermemektedirler. Aslında verilen değer tam anlamı ile zıttır. Bu genel kaniya yani ilerlemenin performansa dayandığı görüşüne karşı olmaktadır. Sonuçta yöneticilerde ilerlemeye en büyük etken sosyal ve politik becerilerinin iyi olmasıdır (Luthans 1988).

Etkili ve başarılı yöneticilerin genelde fonksiyonlarına, becerilerine, rollerine ve aktivitelerine bakıldığı zaman, yöneticilerin yönetme fonksiyonunu iyi uygulaması, çalışanlarla iyi insani ilişkiler geliştirmesi, insan kaynaklarını yerinde ve etkili kullanması ve örgüt içinde iletişimi çok iyi kurması gerekmektedir (Robbins 1996 :9).

2.1.2. Örgütlerde Personel Geliştirme Yaklaşımları

Bu başlık altında araştırmanın dayandığı kuram yer almaktadır.

Günümüzde yönetimde çağdaş yaklaşımlarla birlikte, örgütlerde personel geliştirme yaklaşımları da ortaya çıkmıştır.

Bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmelerle birlikte, toplumsal gereksinimlerde çeşitlilik ve değişimler görülmektedir. Buna paralel olarak, toplumun değişen gereksinimlerini karşılayabilmeleri için örgütlerden daha nitelikli mal ve hizmet üretmelerine dönük talepleri de artmıştır. Örgütler bu amaca ulaşmak için daha nitelikli daha nitelikli işgücü istihdam etmeye ya da mevcut işgörenlerini gerek kurum içinde (on-the-job) gerekse kurum dışında (off-the- job) yetiştirme yoluna gitmektedirler.

Örgütlerde personel geliştirme adı altında farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Bunlar arasında personel geliştirme (personel development) mesleki geliştirme (professional development); hizmet içi eğitim (HİE) (in service training); nitelik değerlendirme (appraisal) ve eğitimi (education- training) görmek mümkündür. Bunlar çoğunlukla geliştirme amaçlı olup, özellikle eğitim (training), sürekli mesleki geliştirme (SMG) (Continuing professional development) HİE çoğu zaman birlikte kullanılmakla birlikte, bazen birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Bunların her biri birden

çok etkinlik içermekte, işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik olmaktadır.

Personel geliştirmeyle ilgili en sık sorulan sorulardan bir tanesi, eğer varsa eğitim, (education), yetiştirme (training) ve geliştirme (development) arasındaki fark nedir? Cole bu üç kavramın tanımını aşağıdaki şekilde yapmaktadır.

Eğitim (Education) : Bu genellikle insanların yaşamlarının büyük bir bölümünü oluşturan temel bilgi ve becerileri kazanmaları amacı ile planlanır, kişiseldir ve bir çok konuyu içerir.

Yetiştirme (Training) : Yetiştirme genellikle bir iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanmak için hazırlanmaktadır. Eğitim ve geliştirmeden daha dar bir anlam içermektedir. Kişisel olmaktan çok işe yöneliktir.

Geliştirme (Development) : Bu yetiştirmeden de geniş olup daha fazla bilgi ve becerinin kazanılmasını önermektedir, işe yönelik olmaktan daha çok kariyere yöneliktir. Çok acil becerilerin kazanılmasından daha çok kariyere yöneliktir. Çok acil becerilerin kazanılmasından daha çok işgörenlerin potansiyelleri ile ilgilenir; işgörenleri işe uyarlanabilir kaynaklar olarak görür. Aynı yazar eğitimi tüm toplumun ilgilenmesi gereken bir konu olarak görmektedir (Elma, 2000: 85).

Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin, geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir. Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. Örgüt içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya deneyim kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak olanaklıdır. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Marşap 1992: 33)

Yukarıdakilerden başka, eğitim (education), HİE ve SMG programları arasında farklılıklar vardır. Örneğin; SMG devamlı bir süreç olup, işgörenlerin kendi eksiklerinin farkına varmaları sağlayarak, daha verimli ve etkili çalışmak için kendi rol ve görevlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktır (Dale 1998). Diğer bir fark, formal eğitimin tersine SMG ve HİE'in işbaşında ya da düzenlenmiş benzer ortamlarda verilmesidir. Bu tür geliştirme programları genellikle işi işbaşında yaparak öğrenmeye, öğrenilen bilgi ve becerilerin işe uygulanmasına yönelik olup işgörenlerin görev ve sorumluluk alanlarıyla doğrudan ilgilidirler. Formal eğitimde ise amaç, çoğunlukla istenen bilgi ve becerilerin artırılması ve kazanılmasıdır. Bu süreç genellikle bu alanda deneyimli, bilgi ve beceri sahibi olan eğitici kişi ya da uzmanlar tarafından verilmekte ve eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığı düzenli olarak kontrol edilmektedir. Bununla birlikte SMG arada köprü durumunda olup, tamamen bireye yönelik ve onların kontrolün elinde bulundurdıkları bir süreçtir. Kısaca birey hangi konularda bilgi ve becerisini geliştirmek, ne öğrenmek isterse onları alır ve program ona göre planlanır. Buna ek olarak SMG, formal eğitimin, tersine, bireylere gruplara ve örgütlere yönelik olarak planlanır. Formal eğitimle karşılaştırıldığında, Boydel'a (1992) göre SMG, işgörenlerin içsel güdülenmesini ve kendi eğitim gereksinimlerini düşünme gibi süreçleri de içine alan uzun dönemli planlamayı öngörür ve "kesin doğrusu olmayan" her durumla ilgilenir.

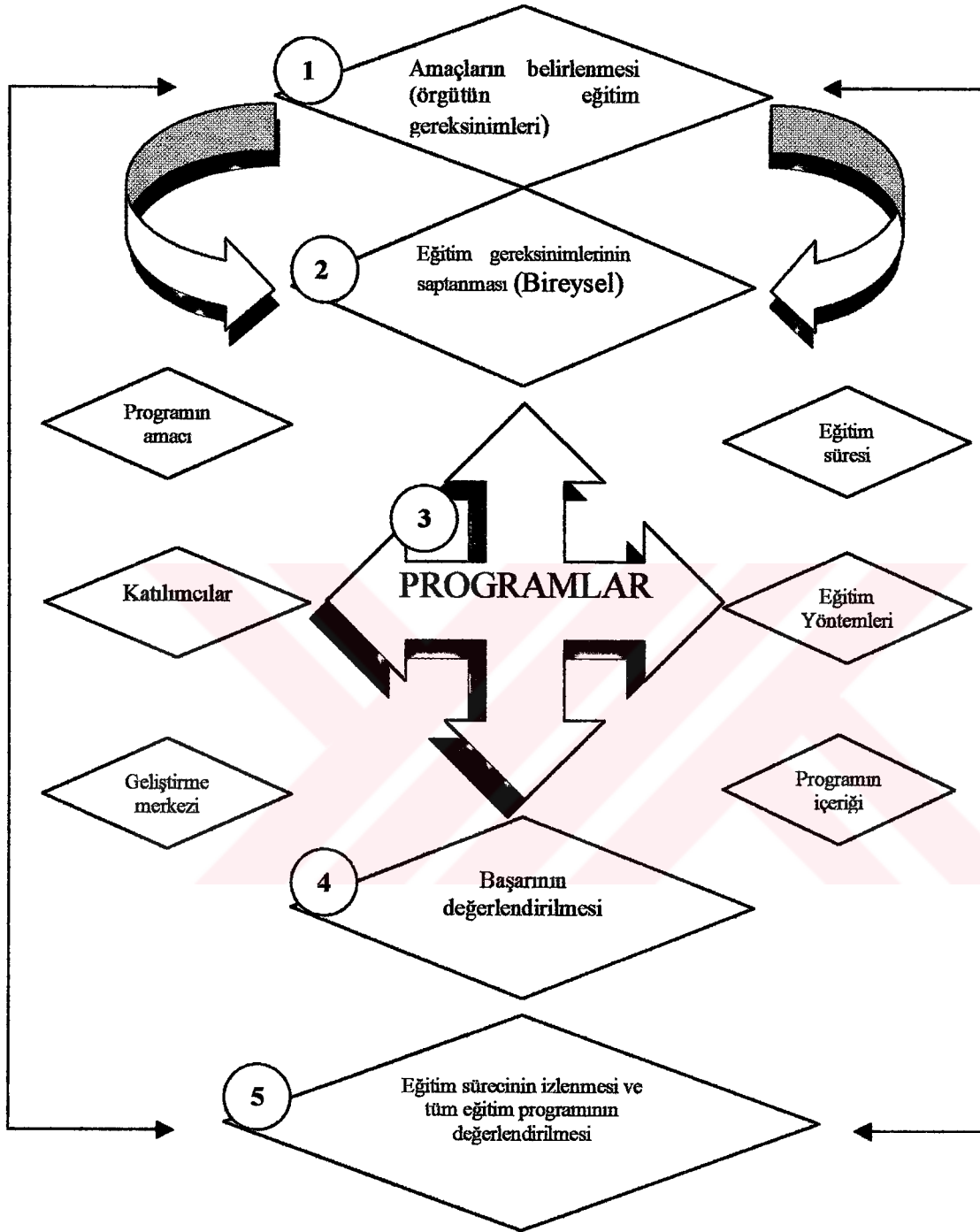
Örgütlerde personel geliştirme adı altında yapılan eğitim etkinlikleri literatürde sık karşılaşılan mesleki "mesleki geliştirme" kavramının bir parçası olarak bilinmektedir. Bu tür eğitim ve geliştirme etkinliklerinin birtakım ortak özellikleri vardır. Bu özellikleri O' Neil (1994), "hedef kitle" (eğitim gereksinimleri benzer olan bireyler ya da gruplar); "eğitim gereksinimlerinin saptanması" (genel ve ayrıntılı); amaç

(kariyere yönelik ya da kişisel gereksinimler); süre (uzun-dönem) olarak belirtmektedir. Craft (1996), ise bu özellikleri amaç, yer, süre, yöntem ve etki düzeyi olarak sıralamaktadır. Her iki yazar da, bir eğitim ve geliştirme programı planlanırken yukarıda söz edilen özelliklerin dikkate alınması gerektiği konusunda hemfikirdirler. Benzer görüş Eraut ve arkadaşları (1998) tarafından “İşte bilgi ve becerilerin geliştirilmesi” adlı araştırmalarında belirtilmiştir. Onlar, araştırmalarında işte öğrenmenin doğasını mesleki geliştirme ve diğer eğitim türleri ile ilişkilerini incelemiş, özellikle şu üç soruya yanıt bulmaya çalışmışlardır. İşte neler öğrenilmektedir? Nasıl öğrenilmektedir? İşbaşında öğrenmeye etki eden faktörler ve bunların düzeyleri nelerdir? Bu yazarlarında belirttikleri gibi insanlar farklı şekillerde öğrenirler. Bireysel faktörler örneğin, kendine güven, motivasyon ve daha önceki bilgi ve beceriler, öğrenmenin hızını artırır (Eraut 1998).

Öğrenmeyi formal ya da formal olmayan, planlı ya da planlı olmayan öğrenme olmak üzere iki kategoriye ayırmak mümkündür. Aslında insanlar yaşamları boyunca herhangi bir eğitim programına devam etmeden de öğrenebilirler. Bundan başka, insanlar herhangi bir eğitim programına katılmadan işbaşında deneyim, rastlantısal ya da deneme yanılma yoluyla da öğrenebilirler. Söz konusu öğrenme, yönetsel ya da bir işi yapmak ile ilgili bilgi ve becerilerin öğrenilmesi olduğunda, formal ya da planlı öğrenme yönetim okullarında veya sistematik olarak düzenlenmiş geliştirme programları aracılığı ile de verilebilir. Her ne kadar buradaki yönetim okulları kavramı “yönetimin okulu yoktur” görüşüyle çelişse de, bunun doğru olmadığını, örgütlerin gerek kurum içinde gerekse kurum dışında yönetici ve işgörenlerini bu tür geliştirme programları yoluyla geliştirme planlarında görmekteyiz (Elma 2000 :86).

Yukarıda sözü edilen öğrenme türlerinden başka öğrenme türleri de olabilir. Eğitim ve öğrenmenin türü ne olursa olsun temelde örgütler birtakım kriterlere bakmalıdırlar. Daha önce de belirtildiği gibi eğitim yeri, süresi ve yöntemlerinin verilen eğitimin üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin; rastlantısal, deneme-yanılma yoluyla ya da deneyim yoluyla öğrenme, örgütler açısından zaman ve para kaybına neden olacağı gibi, hata yapma oranını da artırıp üretim kaybına neden olabilir. Ayrıca, formal ya da planlı bir geliştirme programıyla kazandırılmaya çalışılan yönetsel bilgi ve becerilerin ne kadarı yönetici ve işgörenlere iş yaşamında kendilerine yararlı olmakta ya da bu bilgi ve becerilerin ne kadarını kullanmaktadırlar. Bir eğitim ve geliştirme programının yararlı olması isteniyorsa, eğitim programı çok iyi planlanmalı, işgörenlerin programa katılımlarının sonucunda neleri öğrenecekleri ve olası katkılarının neler olabileceği açıkça belirlenmelidir.

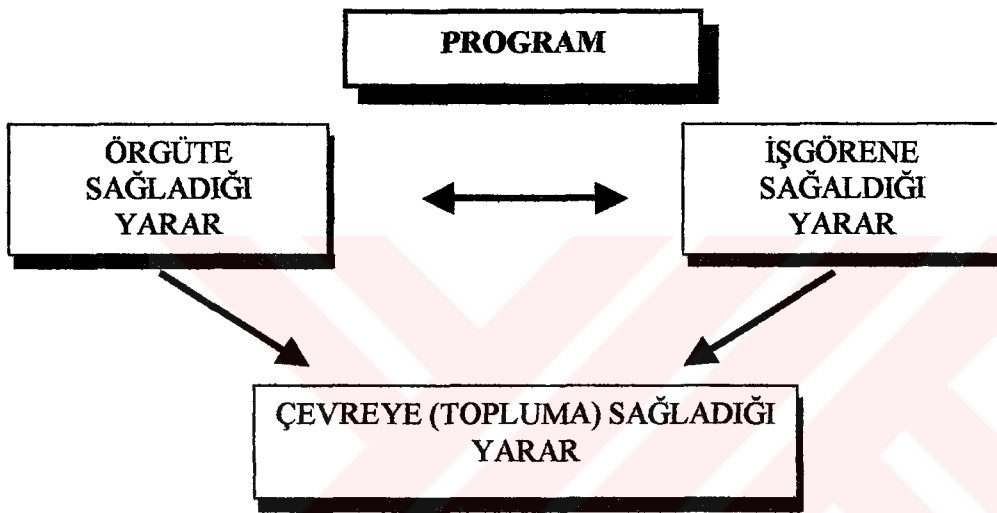
Bu konuyu daha ayrıntılı tartışmak için aşağıda örgütlerde personel geliştirme süreç ve aşamalarını gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu model gerek işgörenlerin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek istediklerinde gerekse örgütlerin kendi eğitim ve geliştirme programlarını hazırlarken kullanabilecekleri bir modeldir. Model beş aşamadan oluşmakta ve farklı etkinlikleri içermektedir. Her bir aşama ve etkinlik birbiriyle etkileşmekte olan devamlı bir süreçtir. Modeli oluşturan öğeler ise : Amaçların belirlenmesi, Eğitim Gereksinmelerinin saptanması, Eğitim programının planlanması (a- Programın amacı b- Katılımcılar c- Eğitim yeri d- Süre e- Eğitim yöntemleri, f- Program içeriği), Başarının değerlendirilmesi, Eğitim sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesidir.



Şekil 1. Örgütlerde Personel Geliştirme Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 2000, s.92

Örgütlerde personel gelişirmenin yararlarına baktığımız zaman sistematik ve planlı bir eğitim programına katılımın sonucunda gerek örgütler gerekse işgörenler birtakım kazançlar elde ederler. Bir programdan sağlanan yararları aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil 3 .Bir Eğitim Programına Katılımın Sağladığı Yararlar

Kaynak: Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 2000, s.86

Örgüte sağladığı faydalar söz konusu olduğunda, örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayı ve kalitesi artar. Bunun yanı sıra örgütler eğitimin sonunda daha nitelikli işgücüne sahip olur, örgütte kazalar azalır ve enerjiden tasarruf sağlanır. Bireye sağladığı başlıca yararlar şunlardır: Bireylerin bilgi ve becerilerini artırması, daha yüksek standartta mal ve hizmet üretmesi, işgörenlerin morallerini artırması, meslekte daha kolay ilerleme olanağı tanınması, gelirden artış sağlaması ve iş doyumunu artırmasıdır. Bunun dışında sistematik ve düzenli aralıklarla yapılan personel geliştirme

etkinlikleri, örgütte çalışanlar arasında olumlu ilişkileri artırır ve geliştirir. Nitelikli işgörenlere sahip olan örgütlerde, sorun çözme süreci kısalmış ve zaman kaybı önlenir (Baron, 1989).

Bununla birlikte, eğitim sonucunda örgütün diğer örgütlerle ve müşterileriyle olan ilişkileri de artar. Diğer örgütlerle olan ilişkilerinin artmasının nedeni, farklı örgütlerden işgörenlerin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla bu tür eğitim programlarına katılmalarıdır. Bunun sonucunda işgörenler arasında bir iletişim ağı kurulur ve bilgi alış verişinde bulunulur. Baron (1989), bu ilişkiyi şöyle açıklamaktadır: Sistematiik ve planlı bir geliştirme yetiştirme programının uygulandığı örgütlerde, kaliteli mal ve hizmetlerin üretimi, bunların zamanında teslimi, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin göz önüne alınmasını kolaylaştırır. Buna ek olarak, personel geliştirme gibi eğitim etkinliklerine önemin verildiğı örgütler, örgüt dışından iş arayan insanların ilgisini çeker, cazibe merkezi haline gelirler. Cole (1993), sistematiik bir yetiştirme programının yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- a. Örgüt için becerikli işgücü havuzu sağlaması,
- b. Var olan becerileri artırması
- c. İşgörenlerin bilgi ve deneyimlerinde artış sağlaması,
- d. İş performansında artış ve bunun sonucunda üretimde verimliliğı artırması
- e. Müşterilere verilen hizmette gelişmeyi sağlaması
- f. İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının artırması,
- g. İşgörenin bilgi becerisinin değeriinin artması
- h. İşgörenlerin kişisel gelişmeleri için olanak tanınması

Yukarıda sayılan yararlarına rağmen, ilginçtir ki, bugün birçok örgüt kendi işgörenlerine sistematiik ve planlı bir yetiştirme eğitimi vermemekte ya da buna gereken

önemi göstermemektedir. Örgütlerdeki birçok sorunun nedeni insan gücü kaynaklarını geliştirme etkinliklerine önem vermemelidir (Elma 2000 :86).

Her türlü örgütte, yönetimin kalitesi ve üretkenliği yöneticilerinin eğitimine bağlıdır. Bu eğitim iş öncesi veya iş sırasında verilebilir. Örgütlerin devamlı gelişimi için yöneticilerinin çeşitli eğitim faaliyetlerine katılmaları gerekmektedir. Bu faaliyetlerde yöneticiler kendilerini ve tecrübelerini geliştirirler (Pigors 1981 :68).

Yönetici eğitimi genel olarak iki türde yapılır: 1. Hizmet öncesi eğitimle 2. Hizmet içi eğitimle. Hizmet öncesi eğitim okullarda, üniversitelerde verilen eğitimidir. Burada yöneticilik mesleğini kazandırmaya yönelik temel yetiştirme yapılır. Bu doğrudan yöneticilik mesleğini kazandırmaya yönelik bir yetiştirme türüdür.

Hizmet içi eğitim ise yöneticilerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri amacıyla işin gerektirdiği bilgi, beceri, davranış, tutumların kazandırılması amacına yöneliktir. Hizmet içi eğitim iki türde yapılır. Bunlar; iş başında eğitim ve iş dışında eğitimidir (Karslı 1999) .

Bu ayırımın dışında bir de “İş Başında ve İş Dışında Birleşik Eğitim” yönteminden söz edilmektedir. Bu yöneme göre adaylar bir yandan iş başında uygulamalı olarak yetiştirilirken, diğer yandan da iş dışında konuyla ilgili programlara katılırlar. Örgütler şüphesiz, kendi amaçlarına, bütçelerine ve işletmeye sağlayacağı yarara göre en uygun yöntemi/yöntemleri seçecektir. Örgütün bu seçimi yaparken dikkat etmesi gereken başlıca konular şunlardır:

1. Eğitimin Amacı,
2. Eğitim Programlarıyla Kazandırılacak Bilgi, Beceri veya Davranışın cinsi,
3. Programa Katılacakların Sayısı,
4. Programa Katılacakların Başarı Düzeyleri,

5. Programa Katılacaklar Arasındaki Farklılıklar,
6. Eğitimin Maliyeti,
7. Eğitim Yönteminin Öğretim İlkelerinin ne Denli Bünyesinde Toplayabildiği,
8. Eğitim İçin Ayrılmış Kaynaklar/Olanaklar,
9. Eğitimin Süresi,

Kuşkusuz, yöneticilerin eğitimi için her işletmede uygulanabilir, ideal bir yöntem yoktur. Her yöntemin kendine özgü hedefi, yararı ve sakıncaları vardır.

a.İş Başında Eğitim Yöntemleri:

Eğitimin iş başında uygulanması yöneticinin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanır. İş başında eğitim, pratik, düşük maliyetli, kolaylık gibi yararlarla sahip olmakla birlikte eğitime konu olan kişinin görevi ile ilgili temel bilgilere sahip olmaması, örgütte de rollerini statülerin tam olarak tespit edilmemesi yetki ve sorumlulukların belirsizliği, görev tanımlarının yapılamaması, üstlerin yetersizliği durumunda eğitim uygulamaları sonuçsuz kalabilir.

İş başında eğitim beş aşamada gerçekleşir:

1. İş görenin eğitime hazırlanması
2. Yapılacak işlerin ortaya konulması
3. İşin nasıl yapıldığının gösterilmesi
4. İş görene yaptırılması
5. Yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir (Karslı 1999).

İş Başında Uygulanan Eğitim Yöntemleri Şöyle Sıralanabilir:

- i. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

- ii. İş Değişirme Yoluyla Eğitim (Rotasyon)
- iii. Yönetici Yanında Eğitim- Yöneticiye Yardımcı
- iv. Yetki Devri İle Eğitim (Delegasyon)
- v. Komiteler ve Projeler Aracılı ile Eğitim
- vi. Rapor Hazırlama (Özgeldi 1992).

b. İş Dışında Eğitim Yöntemleri;

Örgüt içinde olabileceği gibi örgüt dışında da yapılır. Tek koşul bu eğitimin iş başında verilemeyeceğine dair karar verilmiş olmasıdır. Eğiticiler genellikle kurum dışından gelir. Amaç kurum dışındaki gelişme, değişme ve yenilikleri kuruma tanıtmaya ve uygulanması için ortam hazırlanmasıdır (Karşı 1999).

İş dışında eğitim, örgüt yönetimlerini geliştirir ve güçlendirir. Yeni yönetim yaklaşımları ve tekniklerinin örgüt tarafından, uzman kuruluşlardan alınması sağlanarak örgütün çevre ile etkileşimini ve iletişimini sağlar (Longenecker 1991:422)

İş Dışında eğitim, bireylerin iş ortamının stresinden uzaklaşması ve öğrenme ile ilgili tecrübelerin artırılmasını sağlar. Buna ilaveten yöneticilerin, farklı organizasyonlar yada departmanlarda çalışanlar ile görüşmelerini sağlama fırsatı yaratarak bu görüşmelerden, elde edilen görüş ve fikirleri, işletmelerinde kullanmalarına yardımcı da olabilir. Ayrıca bireylerin kendi kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmelerine yardımcı da olabilir. Ancak bu tür eğitim programlarına katılımdan sonra, elde edilen bilgilerin tümünün örgütte kullanılacağı her zaman beklenemez. Eğitim yöntemleri, kısa süreli kurslardan yoğun yönetici yetiştirme programlarına kadar değişiklikler gösterebilir. Bu tür eğitimin,

çoğunlukla örgüt dışındaki eğitsel kurumlar ve eğiticilerin desteği ile gerçekleştirildiği görülür. Örgüt dışında yapılan eğitim faaliyetleri başlıca üç şekilde düzenlenmektedir.

1. Örgüt tarafından örgüt bünyesinde düzenlenen eğitim faaliyetleri,
2. Örgütün, üniversitelerle veya örgütlere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşlarla birlikte düzenledikleri eğitim faaliyetleri,
3. Üniversitelerin, çeşitli enstitülerin ve örgütlere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşların düzenledikleri eğitim faaliyetleri,

İş dışında eğitimin iş başında eğitime nazaran belirli üstünlükleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Eğitilecek bireyin, eğitim süresince çalışma şartlarından uzak ve dikkatini tam olarak verebilmesi,
- Eğiticilerin ve program sayısının bir örgütün tek başına uygulayamayacağı kadar çok, çeşitli ve sayıda olması nedeniyle programların, çeşitli eğitim kurumlarınca yürütülmesiyle eğitimden beklenen olumlu sonucu alma imkanının yüksek olması,
- Eğitime değişik kimselerin katılması nedeniyle bilgi alış verişinin olması, rekabet ortamını uyandırması, dolayısıyla kendini geliştirme güdülemesinin ortaya çıkması.

Yöntemin en belirgin eksikliği ise, elde edilen bilgilerin göreve uyarlamasının kolaylıkla yapılamamasıdır (Özgeldi 1992)

İş dışında eğitim yöntemleri sayesinde yöneticilerin öğrendiklerini iş ortamlarına uyarlamaları, ya da yöneticilerin bir başka pozisyona yönelik bilgiler kazanmaları önemlidir. Eğitim sayesinde yöneticilerin şimdiki işi ile gelecekteki işi arasında köprüleri eğitim programları sağlar (Koontz 1988 :370)

İş Dışında Eğitim Yöntemleri Şunlardır;

- i. Düz anlatım yöntemi

- ii. Seminerler
- iii. Kurslar
- iv. Benzetme yöntemleri
- v. Duyarlılık eğitimi
- vi. Dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemi
- vii. Beyin fırtınası (Heyecanlı Fikir Tartışması)

Bunların yanı sıra eğitimde güncel tekniklerde vardır bunlar: Uzaktan Öğrenim (Distance Learning) ; bu yöntemle yönetici, televizyon ve telekomünikasyon teknolojisi ve internet ile evinde işinde eğitilebilir. Diğer bir yöntem ise ; Eylemle Öğrenme (Action Learning); eylemle öğrenmede bir proje takımı oluşturulur. Takım, farklı hiyerarşide, farklı görevleri üstlenen, farklı organizasyonların elemanlarından oluşur. Spesifik bir görev veya bir problem belirlenir, problemin daha önce çözümü bulunmamış olması gerekmektedir. Yöneticiler ve problemler değiştirilir. Sözelimi; bankada görevli olan satış elamanı çelik üretim firmasında üretim problemleri üzerinde çalışır. Yöneticiler, üstlendikleri görevlerde haftanın dört günü sponsor firmada çalışırlar. Beşinci günü, diğer katılımcılar ile toplanarak proje raporlarını ve planlarını tartışırlar (Özgeldi 1992).

Örgütler eğitim programlarını kendi ihtiyaçları, finans durumları ve amaçlarına göre belirlerler . Bu da eğitim programlarının örgütten örgüte farklılıklar göstermesini ortaya çıkarır (Pigors 1981: 281).

Günümüzde örgütlerin etkili üst kademe yöneticileri ileriye bakar ve ilerisi için hazırlıklar yaparlar. Bu hazırlıklar için en iyi yol yöneticilerini eğitmek , yeni gelişmelere, problemlere, koşullara adapte olmalarını sağlamaktır. Bunun yanı sıra

yöneticiler işgörenlerinin tam kapasite çalışabilmeleri için eğitici ve yönlendirici sorumluluğuna da sahiptir.

Yönetici eğitiminde programlar sayesinde beklenen fakat gerçekleşmeyen gelişimin en büyük sebebi eğitim programının sistematik olmayışıdır. Bazen bu gibi programlar için çok para ve zaman harcanır fakat istenen düzeyde gelişim görülmez. Bu gibi problemleri engellemek için bunların ne olduğunun bilinmesi gerekir.

1. Yöneticilerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının paralel olması; etkili ve iyi bir eğitim programının gerçekleşmesi için yöneticilerin eğitim amaçları ile örgütün amaçlarının paralel olması gerekir.
2. Programın sonuçlarından çok programın kendisine yoğunlaşması; örgütler büyük zaman ve paralar harcayarak yönetici eğitimi programları hazırlarlar ve çok sayıda yöneticiyi eğitmeye çalışırlar. Çoğu zaman program sonuçlarını göz ardı ederler. Bu da gelecek performans beklentileri yeni programların hazırlanması konularında sıkıntılar yaratır. Bu yüzden program kadar sonuçları üzerinde de durmak gerekir.
3. Seçilmiş birkaç yönetici üzerinde yoğunlaşma; yönetici eğitimi programlarında yetenekli olduğu tahmin edilen birkaç yönetici üzerinde yoğunlaşmak diğerlerine şans tanımamak problemler doğurur. Bu yüzden bu tür programlar her düzeydeki yöneticiye hitap etmelidir.

Personel gelişimi yaklaşımlarıyla bakıldığı zaman eğitim ve gelişimin, örgütlerde en iyi sonuçları almak için, yöneticilerde, prensipler, kavramlar, teoriler ve davranış bilgisi ve pratiği geliştirdiğini ortaya koyar. Bu yaklaşımın bazı varsayımları vardır. Bunlar:

1. Üst düzey yöneticilerin bu programlara desteğinin olması gerekir; örgütlerde politikalar üreten örgütün genel yapısını belirleyen üst düzey yöneticilerin bu tür

programlara desteğinin olması gerekir. Bunun yanı sıra bu tür programlara örgütün değişik kademelerinden de destek gelmesi gerekir.

2. Her kademedeki yöneticiyi eğitmek ve geliştirmek; eğitim sadece seçilmiş birkaç alt düzey yöneticiye yönelik olmamalıdır. Sadece alt kademe yöneticilere yönelik bir program örgütte gelişim açısından yarar sağlamaz örgütte üst kademe yöneticilerinin eğitimi de önemlidir. Yönetimde yeni gelişmelerin ve yaklaşımların alt kademelerden önce üst kademe yöneticiler tarafından öğrenilmesi örgüt gelişimi ve vizyonu açısından önemlidir.
3. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının çeşitliliği; eğitim ihtiyacı örgütte hiyerarşik pozisyonda değil kişisel ihtiyaçlarda göz önünde tutularak karşılanmalıdır. Kişilerin geçmişleri, ihtiyaçları, amaçları ve potansiyelleri göz önünde tutulmalıdır.
4. Eğitim ve gelişim belirli metodlara ihtiyaç duyar; Hiçbir program ya da metod yöneticilerin bütün ihtiyaçlarını karşılayamaz. Programlar ve metodlar yöneticilerin örgütlerin amaçlarına özel olarak hazırlanmalıdır.
5. Teori ve uygulama (el-ele); söylendiği gibi teoride iyi olan uygulamada olmayabilir. Teori öğrenmede bir temel yapı oluşturur. Bunun pratikle kaynaştırılması gerekir. Teori olayın bir boyutudur. Bu öğrenilenlerin uygulamada yöneticilerce tecrübe edilmesi, uygulanması ve teori ile kaynaştırılması gerekir (Koontz 1988: 362).

Örgütlerde son yıllarda personel geliştirme aktiviteleri yapılmaktadır. Ve bu aktivitelerin örgüt gelişimi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Genelde personel geliştirme aktivitelerinin kişilere iyi bir yönetici modeli oluşturmaları, güdüleme

özelliklerini geliştirmeleri, yeni beceriler kazanmaları, takım çalışmalarını geliştirmeleri vb., konularda yararlı olmaları beklenmektedir (Robbins 1996: 115).

2.2. İlgili Araştırmalar

Lytle (1996), “Yeni Yöneticilik Yapısının Geliştirilmesi” adlı araştırmasında, 3 yıl boyunca orta kademe yöneticilerin (şehir merkezlerindeki okul müdürleri) ve orta kademe yöneticilerinin işgörenlerini eğitmek için dizayn edilmiş bir eğitim programı aktivitelerini araştırmıştır. Bu aktiviteler kontrol altında bir alan çalışması olarak uygulanmıştır ve öğrenci çalışmalarını , grup çalışma raporları, müdürlerin müdürlerle çalışmalarını, müdürlerle program geliştirmede uzman öğretmenler tarafından yapılan work-shoplar, Amerikan şehir hayatında din ve eğitim konulu seminerler, eğitimin tekrar yapılandırılması , işgörenler için takım çalışmalarını içermektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır; Bu aktivitelerin planlı ve programlı bir şekilde orta kademe yöneticilere ve onların işgörenlerine uygulanması okul performanslarında artışa sebep olmuştur. Okullar ilerlemeleri ve amaçlarına ulaşmaları konusunda bir adım atmış, yerinden idare- işletme yönetim konularında ilerleme kaydedilmiştir.

Clifford (1999) “Yenilikçi Yönetici” adlı yaptığı çalışma sonucu; orta kademe yöneticilerinin yenilikçi olmaları için, yöneticinin şu üç beceriye sahip olması ve bu becerileri birleştirmesi gerektiğini söylemiştir. Bu beceriler , örgütü veya bölümü yapılandırmak, bireysel yönetim sanatı, ve genel vizyon gelişimidir. Bu üç özelliğin birinin göz ardı edilmesi yöneticiyi etkisiz kılacaktır. Bu özelliklerin yönetici tarafından geliştirilmesi gerekmektedir. Genelde uygulanan eğitim programları sonucunda yöneticiler bu özellikleri geliştirmektedir.

Orta kademe yöneticinin üç temel becerisine bakarsak; yöneticinin yapıyı kurması; örgütsel yapının kurulması için en kolay yaklaşım ise örgüt içinde sorumlulukların dağılımının doğru olup olmadığına bakılmasıdır. Bu sayede işgörenlerin uygun olmayan konularla aşırı yüklenmesi ve uğraşması engellenir. Bir çok örgütsel yapı şeması vardır, bu yapı şemaları pozisyonları, sorumlulukları ve rapor hiyerarşisini göstermek için kullanılır. Bunun yanı sıra bir yapının kurulması politikaların yada yapı şemasının çizilmesinden çok fikirlerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır.

Diğer bir beceri ise, vizyon geliştirmedir. Bu iki basamak sonrasını görme sanatı ve örgütün ilerdeki konumunu bilmedir. Vizyon becerisi işgörenlerin fikri alınarak geliştirilebilir. Bu yolla işgörelere bireysel yada grup amaçları sorularak belirlenir.

Bu yaklaşımın diğer bir varyasyonu, örgüt amaçlarını listelemektir. Bu liste örneğin, satış gelişimi, ücretler, müşteri memnuniyeti, iş akışı gibi konuları kapsar sonra bu konuların önem sırasını işgörenlerin sıralaması istenir. Eğer sizin sıralamanızla paralellik gösteriyorsa örgütte genel bir vizyon sağlanmış demektir.

Vizyon üzerine, iki konuya değinmek gerekir. Birincisi genel vizyon, sizin görüşünüz ve örgütün tamamının görüşüyle paralel olmalıdır. Sizin gelecekle ilgili olan görüşleriniz, örgütün bütün stratejilerini yansıtmalıdır. Orta kademe yöneticiler kendi sorumluluk bölgesiyle diğer bölümler arasında bu bağlantıyı kurmalıdır ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. İkincisi işgörenlerinize onların vizyonunun ne olması gerektiğini söylemeniz yeterli değildir. Onların vizyonu bulmasına kabullenmesine izin vermeniz gerekir. Bunu oluşturma mekanizması amaçlara ulaşmak için komiteler kurma, doğru yolda yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi, bölümler arası diyalog kurma olmalıdır. Bu sayede amaçlar daha iyi

anlaşılabacaktır. Orta kademe yönetici olarak vizyon sahibi olmanız, çalışmalarınızla bunu diğerlerine göstermeniz gerekir.

Yöneticinin diğer bir becerisi de, yönetme (supervision) dır. Bu işgöreninizle optimum düzeyde onların verimli olmaları için ne şekilde ilişkiler girdiğinizi ortaya koymaktadır. Bunun içinde kendinizi değerlendirmeyeyle başlamanız gerekmektedir. Bunun içinde bazı soruları kendinize sormanız gerekmektedir.

1. İşgörenlerinizi tanıyor musunuz?
2. Onların gerçekten kuvvetli ve zayıf yönlerini tanıyor musunuz?
3. Olumlu veya olumsuz pekiştiricilere karşı onların tepkisini biliyor musunuz?
4. Bireysel eğitime zaman ayırıyor musunuz?
5. Değerlendirme yapıyor musunuz?
6. Sıklıkla soru soruyor musunuz? Veya yaklaşılması güç bir insan mısınız?

Diğer becerilere yönetme daha dinamik bir iştir. Bunun manası, işgörenler hakkında daima bir şeyler öğrenme, onların gelişimini ve motivasyonlara karşı tepkilerini izlemedir. Bunun yanında onların yaratıcı yönlerini yönlendirme, bu doğrultuda çeşitli eğitim tekniklerini kullanma gereklidir. Bunun anlamı motivasyonel aletleri kullanma, yarışma ortamı yaratma , teşekkür taktir belgeleri, ödüller ve gerçek disiplin tekniklerini etkili kullanmalıdır.

Phillips (1998) “Yönlendirme” adlı yaptığı çalışmada; yetiştirmede yönlendirme işleminin en önemli basamağının, yetiştirilecek olan kişinin inandırılmasına, bunun onun gelişimine yardımcı olacağına inanmasının sağlanmasına bağlı olduğunu vurgulamıştır. Eğer bu, kişi tarafından iyi algılanmaz anlaşılmazsa eğitim programı sayesinde oluşacak değişiklikler gelişmeler görülmez. Yöneticilerin bu konudaki en büyük yanılgıları işgörenlerin de kendileri gibi problemlere yaklaştığını düşünmeleridir. Yöneticilerin

diğer bir hatası da özel noktalara yoğunlaşmadan işgörenin genel performansı üzerine eğilmeleri bu bağlamda olaylara bir çözüm getirmeye çalışmalarıdır. Yöneticinin bir işgöreni ortada bir problem olduğuna inandırması için genel bir çerçeve belirlemesi gerekmektedir. Böylece işgören kendisinden beklenen ve halihazırda yaptığı arasındaki farkı görür. Bunun yanı sıra işgörene kendi davranışı ile ilgili negatif sonuçları anlatmakta gerekmektedir. Bu sayede işgören ortada bir problem olduğunun farkına varır.

Yönlendirme (coaching) işgörenleri kendi performansları ile ilgili sürekli bilgilendirir. Genelde yönlendirme geleneksel yönlendirme geleneksel yöneltilen örgütsel yöneltilen örgütlerde oluşur ve yönlendirme örgüt içinde her düzeyde yöneticiler gibi diğer düzeydeki çalışanlar tarafından da yapılır. Fakat işgöreni kendini geliştirmenin gerekliliğini farkına vardırmaadıkça yönlendirme başarısızdır.

Yönlendirme konusu gündeme geldikçe bunun tanımı hususunda bir karmaşa oluşur. Yönlendirme yöneticinin işgörenle karşılıklı güvenini sağladıktan sonra onun performansını yönlendirmesini sağlayan kişiler arası süreçtir. Yönlendirme dönütten daha farklıdır. Fakat dönüt yönlendirmenin bir parçasıdır. Dönüt bir yöneticinin ya da supervisorin belirli bir duruma tepkisidir. Yönlendirme ise belirli bir davranış üzerine yoğunlaşır.

Yönlendirme konuyu ciddi anlamda ele almaktır. Gerekirse işgörenler performanslarını geliştirmeleri için zorlandırılırlar. Bu zorlamalar işgöreni pasif yada agresif duruma da getirebilir. İşgörenlerle yapılacak yönlendirme çalışmalarından önce işgörenin bir dönüt alması gerekir.

Yönlendirmenin elementlerine baktığımız zaman bunların; iki yönlü diyalog, Birbirine bağlı basamaklar ve hedefler, özel yönlendirme becerileri, karşılıklı tatmin

olduğunu görürüz. Yönlendirme sürecinin odaklandığı iki temel konu vardır. Bunlar işgörenin kendisini geliştirmesinin gerekliliğinin farkına varması ve diğerinin de gelişim için işgöreninde fikrinin alınmasıdır. Yönlendirme sürecinin temel basamaklarına baktığımız zaman bunların; karşılıklı güvenin sağlanması, toplantı yapılması, performans problemi konusunda bir mutabakata varılması, çözümlerin incelenmesi, işgörenin fikrinin alınması, özürlerin değerlendirilmesidir.

Seitel (1998) “Birleştirilmiş Eğitimin Faydaları” adlı çalışmasında birleşik eğitim programlarında yöneticilerin şu hedefler ulaşması gerektiğini belirtmiştir.

1. Esnek bir iş ortamı sağlamanın önemini kavrama , iş ve iş hayatının net tanımı
2. Çeşitli çalışma seçeneklerinin nasıl kullanılabileceklerini anlama
3. Yeni bir yönetici işgören iletişimim sağlama
4. İş ve iş hayatı felsefesine bağlılığı arttırmak için hareket planı

Bu çalışma kapsamında 2 işveren şirkette (San Fransisko’da ve Bostanda) yaklaşık 100 işvereni kapsayan bir araştırma yapıldı, araştırmanın amacı şirketlerin gelecekte çalışma hayatında neyi planladıklarını ortaya koymaktı. Araştırmaya katılan yöneticilerin 4 te 1 inden fazlası eğitimi önceliklerinde birinci sıraya koymuşlardır. Bunun sebebi iyi bir eğitimin çalışma ortamını görmeye ve içinde bulunan durumla vizyon arasındaki farkı anlamaya ışık tutmasıdır. Şirketlerin her zaman aradığı örgüt kültürü değişimidir. Buda daha verimli daha az stresli bir işgücünün ortaya çıkmasını sağlar. Gerçek, iş eğitimi kültürel değişimin başlangıcını sağlayabilir. Yalnızca yöneticiler değil herkes kültür değişiminde belirli bir role sahiptir. Böylece yönetim kademesinde olmayan bireylerin yöneticiler, danışmanlar arasında eğitimin zorunluluğu ortaya çıkar ki işte söz edilen işgücü bu yeni vizyonun beraberce yaratılmasıdır. Bu tür bir çaba yöneticilere esnek olma ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşma kolaylığı sağlar.

Bu birleştirilmiş eğitim iş hayatındaki denge için her bir bölümün nasıl rol oynaması gerektiğini gösterir. Aşağıda böyle bir eğitime katılan yöneticilerin ulaşacağı hedef belirlenmektedir.

1. İşletme konusunu anlama
 2. İş hayatının açık bir tanımlaması
 3. Kişiler bazındaki şirket vizyonu
 4. Yeni bir iletişim şekli
 5. Kişisel hareket planı
1. Daha esnek ve destekleyici bir çevre (iş ortamı) için temel noktaların belirlenmesi,
Bunlar maliyet hesaplamaları, yaratıcılık için gerekli ortamın sağlanması, artan yüksek moral , daha iyi müşteri hizmetleri ve daha düşük maliyetli sağlık hizmetleri.
Tüm bunların şirket projeleri ve araştırma bulgularıyla sonuçta desteklenmesi.
 2. Yanlış iletişim eksikliği olan uygulamada yöneticilerin er yada geç çelişkili yargıların ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durumda yöneticiler problem tecrübesine sahip diğer yöneticilerle görüşmeli, iletişim halinde olmalıdır.(örneğin depresyonda olan arkadaşlar, araba ihtiyacı vb.). Fakat tüm bunların cevabı insanların ihtiyaçlarını karşılamakta değil zamanı ve konuları iyi düzenlemelerle birleştirip kişisel yargıların olası hale getirilmesidir.
 3. Yöneticiler yalnızca uygun çalışma seçeneklerini değil, aynı zamanda da düzenlemeleri kendileri için en iyi şekilde ayarlama anlayışına sahip olmalıdır. Olasılıkları açık bir biçime (gün ışığına çıkarmak) sokmak, bireysel alternatifleri tartışmak, sorunlara çözümler ve cevaplar oluşturmak yapılması gerekenler arasındadır. Bireyler değişim değişimleri oluşturmak için sorumluluk aldıklarında gerçek transformasyon (gelişim) başlar.

4. İş yaşamı çelişkileri bazen çok zor olur. Yöneticiler, problemleri beraberce dinleyip çözümler oluşturmaya ve senaryolar ortaya koymaya çalışır.
5. İş yaşamı bağlantılarını sağlamlaştırmak için yeni ve yöneticilerin kendilerinin oluşturduğu sistemler kurulur. Geleceği destekleyici, geleceğe yönelik bir sistem olmaksızın değişim oluşmayacaktır. Katılımcılar telefon numaralarını birbirlerine verirler, ajandalarını kontrol ederler ve herhangi bir acil durumda beraberce çalışarak sistemler kurarlar .haftalık toplantılarda . bir takım. yaklaşık 5 dakikalarını masaya yatırmak ve gelecek hafta beklenen kişisel sorunlarla ilgilenmek için ayırır.

“ Büyük Dengeleme Hareketi” içinde, yöneticilerin destekleyici ekibin ve satış elemanlarının ürünü sorunsuz pazara taşıdığı bir çeşit iş yaşamı oyunudur. Zamanla yöneticiler birleştirilmiş eğitimin önemini eğitim esnasında kazandıklarına bakarak birbirleriyle nasıl entegre olduklarını iletişim kurduklarını görerek öğrenirler.

Bu araştırma kapsamında Work & Family Connection Inc.Schreiber Foods yöneticileri ve çalışanları iş yaşamı mevzuatı hakkında uygulamalı eğitimle ölçmüş. Yapılan eğitim çalışmaları sonunda çalışanlar şu özelliklerde gelişim sağlamışlardır.

- İş yaşamı çabalarını yönetim stratejisinin en hayati parçası olarak gördüklerini
- Esneklikte dahil şirketin tüm beklentilerini anladıklarını
- Planlama seçeneklerini daha iyi anladıklarını
- İşgörenlerin hayatı hakkında daha ilgili olmaları
- Esnek bir iş planında daha rahat çalışmaları
- Vizyon sahibi iş ortamı oluşturmadaki sorumluluğu
- İş yerini daha iyi çalışılacak bir ortama kavuşturacak yeterli kişisel güce sahip olmayı.

Kim nasıl etkili bir yöneticiliği öğrenebilir? Bu konuyla ilgili bilgiler yapılan çalışmalardan toplanabilir. Bir çok çalışmanın ortak görüşü yöneticiliğin eğitim ve tecrübe işi olduğunu ortaya koymaktadır. Son yıllardaki çalışmalar yöneticilerin eğitimlerinin yetiştirilmelerinde ki önemini vurgulamaktadır.

Stieglitz (1985) “Yönetici İşlerine Bir Bakış” adlı çalışmasında Amerika çapında büyük şirketlerde (ITT, Motorola vs.) çalışan 250 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında şu sonuçları ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 99’ u üniversiteye devam etmiş ve bunların % 91’i üniversiteyi bitirmiştir. Bu rakamlar yetişkinlerin üniversiteye % 33 oranında devam edip bunların yarısının mezun olduğu Amerikan ortalamaları ile ters düşmektedir.

Çalışmalara katılan yöneticilerin bitirdiği bölümler itibariyle bakıldığında zaman, yöneticilerin çoğunlukla İktisadi İdari Bilimler Fakültelerinden .ikinci olarak çoğunlukla mühendislik ve üçüncü olarak sosyal bilimlerle ilgili bölümlerden mezun oldukları görülmektedir. Buna ilaveten yöneticilerin % 47’ si yüksek lisans eğitimi aldığı , yüksek lisansta tercih ettikleri alanların başında ise işletme ve hukuk ana bilim dallarının geldiği görülmektedir. Yöneticilerin üniversite yaşamlarındaki akademik ortalamalarına bakıldığında zaman %38’ nin A ortalama ile % 53’ ün ise B ortalama ile mezun oldukları görülmektedir.

Bartol (1991) “İşletme” adlı kitabında yöneticilerle ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçları şu şekilde ortaya koymuştur. Dünya çapında yapılan bir çalışmada şirketlerin üniversite mezunu yöneticiler tarafından yönetildiği, yönetim kademelerinde üniversite mezunu tercih edildiği görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bir başka nokta ise, bir çok yönetici için, eğitim üniversite mezunu olmakla bitmemekte, yöneticiler. Genellikle üniversitelerden

zaman zaman dersler almakta yada özel sektörün sunduğu yönetici eğitim programlarına, seminerlere, konferanslara katılmaktadırlar.

Son yıllarda yönetici eğitimi ile ilgili yapılan bir başka çalışmada, özel şirketlerde çalışan 1000 yöneticinin % 89'unun bu tür programlara katıldıkları görülmektedir. Gerçekte de, etkili bir yönetici eğitimin kariyerindeki önemini iyi bilir

Boone (1988) "Yöneticilerin Erken İş Tecrübeleri" adlı araştırmasında yöneticilerin erken iş tecrübelerini araştırmış, tecrübenin etkili bir yönetici olmak için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Amerikanın önemli 800 şirketi üzerinde yapılan bu çalışmada, yöneticilerin % 79' un çalışmaya lise öğrenimi sırasında başladığı bunların % 56'nın çalışmaya üniversite öğrenimi sırasında devam ettiği görülmektedir. Diğer bir erken iş tecrübesini yöneticilerin %70' in üniversitedeki klüp, topluluk ve buna benzer organizasyonlarda görev alarak kazandığı görülmektedir.

Yöneticilerin % 38'in spor klüplerinde ve okul takımlarında sporculuk yaşantılarının olduğu, bu sayede insani ilişkiler geliştirdiği, arkadaşlığı, paylaşımı, takım olmayı, takım çalışmalarını öğrendiği saptanmıştır.

Louis (1989) "Yöneticilerin Grup Profili" adlı çalışmasında yöneticilerin çalışma saatleri ve seyahatlerinin de bir tecrübe faktörü olduğunu belirtmiş. Bu çalışmada yöneticilerin çoğunun hafta içi günde 10 saatten fazla çalıştığı, üçte birinden daha fazlası hafta sonları 6 saatten daha fazla çalıştığını söylemiştir. Bunlara ilaveten yöneticilerin çoğunda ayda 4 gün seyahat ettiğini söylemiştir.

Tablo 3

Yöneticilerin Çalışma ve Seyehat Sıklığı;

Çalışma saatleri Hafta içi Ortalama		Çalışma saatleri Hafta sonu Ortalama		İş seyahatleri ayda/ kaç gün	
Saat/ günde	%	Saat/ günde	%	Gün/ ayda	%
8 saatten az	% 1	Hiç	% 6	4 günden az	% 8
8-9 saat	% 14	1-5 saat	% 60	4-6 gün	% 35
10-11 saat	% 65	6-10 saat	% 28	7-10 gün	% 43
12- daha fazla	% 18	16- daha fazla	% 1	11-daha fazla	% 13

Kaynak. Louis, E., Business Horizons, 1988, p.40

Güçlü ve arkadaşlarının (1996) “ Spor yöneticilerinin Kişisel Nitelikleri, ve Eğitim Durumları” ile ilgili yaptığı çalışmada ise devletin resmi spor örgütü olan Gençlik ve spor Genel Müdürlüğündeki yöneticilerin durumları şu şekilde saptanmıştır. Çalışmaya merkez ve taşra teşkilatından üst ve orta kademe 318 yönetici katılmıştır. Yöneticilerin cinsiyet durumuna bakıldığı zaman % 2.46 ‘nın kadın % 97.54 ‘nun erkek olduğu görülmektedir. Merkez ve taşra teşkilatındaki yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığı zaman % 1.76 ‘sının 26-33 yaş arası, % 28.87 ‘sinin 34-41 yaş arası, % 39.08 ‘inin 42-49 yaş grubu arası, % 27.11 ‘nin 50-57 yaş grubu arası, % 3.16 ‘sının 58-5-65 yaş grubu arası olduğu görülmektedir. Merkez ve taşra örgütlerindeki yöneticilerin hizmet durumlarına bakıldığı zaman 0-5 yıl grubunda hiç yönetici bulunmadığı görülmektedir. Bunun nedeni 23.3.1991 tarih ve 3703 sayılı kanun gereği örgütte yönetici olabilmek için en az 5 yıl ve üstü hizmet zorunluluğu bulunmasıdır. Grupların dağılımına bakıldığı zaman hizmet süresi en az olan grup % 1.40 ile 6-10 yıl

arası, en fazla olan grup ise.% 40.14 ile 16-20 yıl arası görülmektedir. Yöneticilerin örgütte aynı görevde kalma sürelerine bakıldığı zaman, görevde kalma süresi en çok % 30.28 ile 12 yıl ve üstü hizmeti bulunan gruptur. Bunu % 24.29 ile 9-11 yıl, % 23.60 ile 3-5 yıl hizmeti bulunanlar izlemektedir. En az yoğunluğun olduğu grup ise % 9.50 ile 0-2 yıllık hizmet süresi olanlardır. Yöneticileri eğitim durumlarına bakıldığı zaman, yöneticilerin % 54.2 'sinin fakülte mezunu. % 16.55 'inin Eğitim enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü mezunu, %8. 45'inin açıköğretim mezunu, % 8.45 'inin 2 Yıllık Yüksekokul mezunu, %9.50'sinin lise ve dengi okul mezunu olduğu görülmektedir. Spor Akademisi ve eğitim enstitüsü Beden Eğitiminden Mezun olanların oranı sadece % 22.53 tür. Yöneticilerin lisans üstü eğitim alıp almadıklarına bakıldığı zaman, Beden eğitimi ve Spor Yönetimi ile ilgili alanlarda lisans üstü eğitim yapanların oranı çok düşüktür (%5.3).Lisans üstü eğitim yapanlardan hiç doktoralı bulunmamakta, sadece yüksek lisans (%4.3) ve TODAİE' de uzmanlık eğitimi yapmış (% 0.7) olanlar bulunmaktadır. Lisans üstü eğitim yapanların % 40'ı kamu yönetimi, % 33.33' ü Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi, % 6.66' sı ise eğitim yönetimi alanındadır.

Merkez ve taşra örgütlerindeki yöneticilerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katılma oranlarına bakıldığı zaman durumun hiçte iç açıcı olmadığı görülmektedir. Bu tür etkinliklere yöneticilerin yarısına yakınının hiç katılmadığı görülmektedir. Merkez örgütündeki yöneticilerin % 41.9 'u hiç, % 3.8 'i bir, % 8'i iki, % 11.1'i üç, % 6.1'i dört. % 17.3'ü beş kez bu tür etkinliklere katılmıştır. Taşra örgütünde ise yöneticilerin % 47.3'ü hiç. % 5.9 'i bir, % 9.4'ü iki, % 9.8'i üç, % 6.4'ü dört. % 21.2'si beş kez bu tür etkinliklere katılmıştır. Bu sonuçlardan anlaşıldığı gibi, örgütte yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma oranları oldukça düşüktür. Oysaki, bu yöneticilerin çoğunluğunun yaşlarının ileri olması (40 ve daha üstü), aynı görevde hizmet sürelerinin fazla olması(9

yıl ve daha üstü) hizmet öncesi eğitimlerinin farklı alanlarda olması gibi kişisel nitelikleri ve eğitim durumları göz önüne alındığında sürekli ve düzenli olarak hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmaları gerekmektedir. Örgütte etkinliği ve verimliliği arttırmak, bürokratların olumsuz davranışlarını değiştirmek, morali yükseltmek, meslekte yükselme imkanı sağlamak ve yönetimi geliştirmek, ancak yöneticilerin kendilerini devamlı yenilemeleriyle mümkün olabilir.

Yenel (1998) "Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi" konulu araştırmasında yöneticilerin genel nitelikleri şu şekilde ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin % 48.98' i 41-50 yaş, % 27.04' i 31-40 yaş, % 18.88' i 51-60 yaş, % 2.55' i 21-30 yaş ve yine % 2.55' i 61 ve üstü yaş grubundandır. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 95.43'ü) üniversite veya yüksekokul diplomasına sahiptir. Geriye kalan % 4.57' lik bölümü ise lise ve dengi okul mezunudur. Üniversite veya yüksekokul diplomasına sahip olanlardan % 7.61' i spor akademisi, % 21.83' ü ise beden eğitimi ve spor bölümü veya yüksekokulunu bitirmişlerdir. Başka bir deyişle, üniversite veya yüksekokul diplomasına sahip olanların % 65.99'u beden eğitimi ve sporla alakası olmayan bir yükseköğrenim kurumundan mezundurlar.

Yöneticilerin meslekteki kıdem durumuna bakıldığı zaman. % 30.96'sının 16-20 yıl, % 36.04'ünün 21-25 yıl arasında bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Geriye kalanlardan 26 yıldan çok kıdeme sahip olanların oranı % 12.69, 0-5 yıl arası % 1.52, 6-10 yıl arası % 7.11, 11-15 yıl arası ise % 11.68' dir.

Yöneticilerin halen yapmakta oldukları görevdeki hizmet sürelerine göre dağılımı da şu şekildedir; 2 yıl ve daha az % 15.74, 3-5 yıl % 28.93, 6-8 yıl % 16.75, 9-11 yıl % 15.74 ve 12 yıl ve daha fazla %22.84 tür.

Yöneticilere yönetim konusunda uzmanlık eğitimi, seminer veya kursa katılma konusunda yöneltilen sorulara verilen cevaplara göre, uzmanlık eğitimi almadım diyenlerin oranı hayli yüksektir (%95.38). Yöneticilerin sadece % 4.62 'sinin yüksek lisans eğitimi aldıkları tespit edilmiştir. Bir seminer yada kursa hiç katılmadığını belirten yöneticilerin oranı ise % 28.93 'tür. Söz konusu seminer veya kurslara yöneticilerin % 20.30'unun 1 defa , % 16.75'inin 2 defa, % 14.72'sinin üç defa ve % 19.29'unun da dört defa katıldıkları belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan merkez ve taşra örgütlerindeki yöneticilere Türk sporunda genel politikaların tespit edilmesi ve planlanması konusunda birinci derecede yetkili olması gereken yönetim kademesi sorulduğunda % 79.90 'nın genel Müdürlük merkez örgütünün yetkili olmasını istediği görülmektedir. Yöneticilerin sportif faaliyetlerin programlanması ve uygulaması açısından hangi yönetim kademesinin birinci derecede yetkili olması gerektiğine ilişkin görüşleri ise % 59.59 oranında federasyonları tercih etmişlerdir. Boş zamanların değerlendirilmesinde yetkili olması istenen kademenin % 60.10 ile Gençlik ve İl Müdürlükleri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde hangi yönetim kademesinin yetkili olması gerektiğine ilişkin görüşlerinde ise, spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde yetkili olması istenen kademe merkez örgütüdür. Bunu il Müdürlükleri kontrolörleri (%21.94) ve federasyonlar (%19.90) izlemektedir. Yöneticilerin % 38.27'si federasyonların antrenörlerin çalışmalarının etkinliğinin denetlenmesinde yetkili olması gereken yönetim kademesi olması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin tesis yatırım politikalarının tespitinde birinci derecede hangi yönetim kademesinin yetkili olması gerektiği konusunda ki görüşleri sorulduğunda, yöneticilerin çoğunluğu %44. 89'u merkez örgütünü yetkili görmek isterken. % 39.80'i il müdürlüklerini tercih etmektedir.

Yöneticiler tesislerde spor hizmetlerinin yürütülmesinde yetkili olması gereken kademe olarak il müdürlükleri (%47.18) ve spor tesisleri yöneticilerini (%29.23) görmek istemektedirler. Yöneticilerin, tesislerdeki faaliyet programlarının hazırlanmasında yetkili görmek istedikleri yönetim kademesi olarak yine il müdürlükleri ön plana çıkmakta (%45.64) ikinci olarak da federasyonlar tercih edilmektedir. Sporcu eğitim merkezleri kurulması ve bunların faaliyetlerinin programlanması konusunda yetkili olması istenen kademe merkez örgütüdür (%54.97).

Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde. Türk Spor örgütünde görev yapan yöneticilerin söz konusu faaliyet alanlarında genellikle merkez örgütünü yetkili görmek istediği sonucuna varılmaktadır. Ancak merkez ve taşra örgütünde görev yapan yöneticilerin yetkilerin kendilerinde toplanması hususunda farklı görüş bildirdikleri de dikkat çekmektedir. Bu durum yetkilerin paylaşımı konusunda merkez ve taşra teşkilatı arasında görüş ayrılığını vurgular niteliktedir. Türk Spor Örgütü, merkez ve taşradaki birimleri ile bir bütündür. Spor hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde her birimin yetki ve sorumlulukları tam olarak tanımlanmalı, etkin bir iletişim koordinasyon kurularak faaliyetlerin kesintisiz, aksamadan ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Spor örgütlerindeki yönetim uygulamalarını, Türk Kamu Yönetimi'ne egemen merkeziyetçi, otoriter anlayıştan soyutlamak kuşkusuz mümkün değildir. Ancak spor yönetimi uygulamada, spor alanının özelliklerinin göz önünde bulundurularak, bir taraftan yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraftan sporcu-yönetici, sporcu-örgütü, spor örgütü ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturmak zorundadır.

Kelly (1989) hazırladığı makalede spor yönetimindeki bazı konularla ilgili çalışmaları ve değerlendirmeleri ortaya koymaktadır; Bu çalışma da; Spor işletmelerinde

yöneticiler, Yüksek öğrenimde spor yönetimi konusunda lisans ve yüksek lisans eğitimi programları, Seçilmiş bazı üniversitelerin spor yönetimi lisans ve yüksek lisans programları araştırılmıştır. Elde edilen bulgularla, spor yönetimi konusunda bir eğitim modeli geliştirilmiştir. Bu model şu yönetsel becerilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır; spor örgütlerinde, planlama, organizasyon, yönetme, denetleme, bütçeleme, liderlik ve değerlendirme. Bu eğitim modeli ile şu alanlarda çalışan spor yöneticilerinin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır; Serbest zaman ve rekreasyon, spor acentaları ,spor kulüpleri, spor turizmi, spor pazarlama, belediyeler ve kamu spor örgütleri yöneticiliği.

Beitel ve arkadaşlarının (1989) “Üniversite, Kolej ve Profesyonel Sporlarda Yönetim Kariyerleri” adlı çalışmasında değişik spor programları perspektifiyle, yöneticiler tarafından, yönetim pozisyonlarının ihtiyaçlarını ve spor yönetim programlarının değerlendirilmesini (örneğin; profesyonel spor kulüpleri, kolej. üniversite sporları gibi) araştırmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları şunları ortaya çıkarmıştır: 1) profesyonel ve okul sporlarında ücretli çalışan spor yöneticileri ile fahri olarak çalışan yöneticiler arasındaki belirgin benzerlikler ve farklılıklar vardır 2) Yönetim ,liderlik ve iş yükü konusunda farklılıklar vardır. 3) Çalışanların eğitime (sertifikaya) ilişkin benzerlikleri ve farklılıkları vardır. Ayrıca bunlara ilaveten çalışmanın sonucunda şu bulgulara da ulaşılmıştır: 1) Profesyonel ve üniversite spor yöneticilerinin eğitim, pratik ve stajlarında farklılıklar görülmüştür. 2) Liderlik ve yönetim konularında benzerlikler ve farklılıklar görülmüştür. 3) Rekreasyon programlarında farklılıklar görülmüştür. Çalışmada ayrıca yönetim yapısı ve maaşlar konusunda da farklılıklar görülmüştür.

C.M Ross (1997) “Spor Yönetimine Profesyonel Hazırlık” adlı çalışmasında 242 akademik enstitünün spor yönetimi dalındaki programları araştırmış bunlardan 132 (%59.1) çalışmaya katmıştır. Katılımcılar arasından 78 (%59.1) spor yönetimi alanında

lisans derecesinde eğitim verdiklerini belirtirken 65 tanesi (49.2) si, yüksek lisans programlarının olduğunu bildirmişlerdir. Katılımcılardan 80'ni (%60.6)'sı spor yönetiminde lisans düzeyinde eğitim verebileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların 21 tanesi bu alanda hiçbir ders veya derecelerinin olmadığını . 4 tanesi de gelecekte bu alanda eğitim vereceklerini söylemişlerdir. Bu çalışmada elde edilen diğer bulgular ise;

1) Bir çok spor yönetimi programı (%48.2)' si yönetsel anlamda Beden Eğitimi veya kinesioloji bölümlerinde yapılandırılmışlardır. 2) Spor yönetimi programları 2 alana ayrılmıştır; birincisi rekreasyonel spor programları, ikincisi profesyonel spor pazarlamaları ve hizmetleri 3) bu programların sadece % 25.6 'sının akreditasyonu vardır. Ayrıca bu çalışmada bazı örnek derslerin içerikleri, değerlendirme metotları, öğretim elemanı stratejileri, ders amaçları, örnek ders kitapları ve yayınları, öğrenci projeleri veya çalışmalarından örnekler ortaya konulmuştur.

Hardy (1986) "Spor Yönetimi Programları" adlı çalışmasında spor yönetimi programlarını araştırmış ve spor yöneticisi eğitimi programlarının teknik algılama özelliğinde olması ve yönetsel becerileri geliştirebilmesi gerektiğini söylemiştir. Eğitim programları aynı zamanda olağan dışı olanı belirlemeli ve kendine özgü olmalıdır. Spor yöneticisi eğitim programları diğer alanlarla bağlantılı olarak çalışmalıdır. İyi bir eğitim programı bilginin şu dört unsuru etrafında döner;

1. Temel bilgi (spor yönetimi)
2. Birimler arası fonksiyonel uygulamalar
3. Yardımcı seçmeli dersler
4. Uzmanlaşma (bölümsel) stajda içeren

Bu program sadece teknisyen değil yönetici yetiştirme amaçlamalıdır.

DeSensi ve arkadaşlarının (1998) “Amerikadaki Spor Yönetimi Programlarının Değerlendirilmesi ve Spor Yöneticilerinden İşveren Beklentileri” adlı çalışması yüksek eğitim kurumlarındaki spor yönetim programlarını değerlendirmeyi ve spor yönetim pozisyonları ihtiyaçlarını belirlemek için oluşturulmuş bir dizi çalışmayı içerir. Bu doğrultuda yapılan üç araştırmada şunlar belirlenmiştir. 1) Spor yöneticilerinin iş veren beklentileri 2) Çeşitli açılardan spor yönetimi eğitim programlarının işverenler tarafından değerlendirilmesi 3) Spor yönetim programlarının hali hazırdaki içeriği 4) Öğrenci kariyeri hedefleri ve program değerlendirmesi . araştırmaya katılanlar ise; ticari işverenler, spor yönetimi bölümleri, bu alandaki lisans ve ön lisans öğrencileridir. Bu çalışma sonucunda spor yöneticisi eğitiminde göz önünde bulundurulması gereken konular şu önem sırası ile belirlenmiştir. 1) önceki işle ilgili tecrübeler 2) Yönetim – liderlik konulu kurslar 3) Konu ile ilgili alandaki programın öneminin vurgulanması. Sonuçta öğrencilerin değişik yönetim pozisyonları için ihtiyaçlarının karşılandığını göstermektedir.

W. Morgan (1983) “Ne Üst Düzey Yönetici Yapar?” adlı çalışmasında güdülemenin, yöneticiler için önemli bir insani değer olduğunu ortaya çıkarmıştır. North Carolina, Greensboro’da bir enstitüde, yapılan bu araştırmada, yönetim basamaklarında normal yoldan çıkmış 21 yönetici, yönetim basamaklarını anormal bir şekilde hızlı çıkan 20 yönetici ile karşılaştırılmış. Basamakları hızlı bir şekilde çıkmaya çalışan yöneticiler yöneticiler örgütün en üst kademelerine çıkması umulmuş fakat bir noktada kariyerleri durmuş, işten çıkarılmış ya da erken emekliliğe zorlanmıştır. Yapılan anketlerde bunun bu tip yöneticilerin düşüncesiz, başkalarını düşünmeyen kişiler olduğu ortaya çıkmıştır(bir insani yetenek). Çalışma sonucu bu tip yöneticilerin 10 davranışı belirlenmiştir. Bunlar:

1. Başkalarına karşı düşüncesiz, sinirlendirici, gözünü korkutucu, sinirlendirici, kabadayı tavrı
2. Soğuk, uzak duran, kibirli
3. İhanet
4. Aşırı hırslı, gelecek işleri düşünen, politik
5. İşle ilgili özel problemler
6. Her işi kendi yapma eğilimi, takım çalışmasında başarısız
7. Personeli yeterli kullanmama
8. Stratejik düşünememe
9. Yönetimde değişik stiller kullanmama
10. Başkalarına (akıl hocalarına) çok bağımlı

Anket sonuçlarına göre, bu tip yöneticiler bu davranış şekillerinin en az ikisini gösterenlere göre belirlenmiştir. Bu davranış şekillerini gösteren yöneticiler çoğu zaman işgörenleri ile problemler yaşamışlardır.

Gunn (1998) “Kısa Süreli Yönetici Eğitimi Programları” üzerinde yaptığı araştırmada . Kısa süreli yönetici eğitimi programlarını araştırmış ve şu bulgulara ulaşmıştır; araştırmaya katılan yöneticilerin % 75’i örgütün bu tür programlar düzenlemesi gerektiğini, % 50 sinden daha azı bu tür programların en azından bir defa kendi örgütlerinde düzenlendiğini belirtmişlerdir. Bu tür eğitim programlarına katılan yöneticilerin % 76 ‘sı programlara aktif bir şekilde katıldıklarını vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan yöneticiler bu tür eğitim programlarının örgüt kültürünü geliştirdiğini belirtmişlerdir.

Sevilla (1998) “Eğitim transferinin sağlanması için Anlaşma” adlı çalışmasında eğitim programının başarılı olabilmesi için, üst düzey yönetim kademelerince ve örgüt

tarafından benimsenmesi gerektiğini söylemiştir. Bunun sağlanması içinde, bu eğitimin yönetimle planlaması, hedeflerin belirlenmesi, beklentilerin oluşturulması, sonuçların değerlendirilmesi, başarının ödüllendirilip, problemlerin çözülmesi gerekmektedir. Örneğin; bir yönetici takım çalışması ile ilgili bir eğitim programına katılıp, bu öğrendiği teknikleri iş ortamında kullanmak için yönetimden destek alamaz ise bu eğitim programının yönetici ve örgüt düzeyinde bir etkisi olmayacağı bu çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Sevilla, bu tür eğitim programlarının % 10'unun başarısızlıkla sonuçlandığını performansı ve yönetsel davranışları geliştirmediğini söylemiştir.

Beeson (1998) "Başarılı Planlama: yönetim kurulları oluşturma" adlı araştırmasında, üst düzey yönetimin gelecekte örgütte üst kademelerde görev alacak yöneticilerin., yönetici eğitimi programı ile yetiştirilmesinde başarılı olamadığını, bu eğitim programının iş ortamını geliştirmediğini, örgütsel değişimi sağlamadığını, örgüt değerlerini geliştirmediğini, yöneticilerin liderlik özelliğini geliştirmediğini bulmuştur. Bunun sebeplerini ise: (1) Eğitilecek yönetici seçimindeki hatalara (2) Eğitim sonrası gelişmelerin izlenmemesine (3) Eğitim sonrası yöneticilere dönüt verilmemesine (4) Eğitim sonrası yöneticilerin pozisyonlarında herhangi bir değişiklik olmamasına bağlamıştır.

Hall (1995) "Yönetici Kariyer ve Öğrenme" adlı çalışmasında yönetici gelişimi ve eğitimi faaliyetlerinin örgüte sağladığı yararları araştırmıştır. Bu tür gelişim ve eğitim faaliyetlerinin yöneticilerde şu etkilere yol açtığını belirtmiştir. Bunlar; (1) Takım çalışmalarında işbirliğinde gelişim (2) Vizyonda gelişim (3) Liderlik yaklaşımlarında gelişim (3) Yöneticilerin yönlendiricilik, eğiticilik rolünde gelişim (4) yöneticilerin yönetim yaklaşımlarında değişim (merkeziyetçilikten- özelleşmeye) (5) örgüt kültüründe gelişim gibi konulardır.

Mims (1997) “Yönetici Eğitim Programını Başarı İle Tamamlayabilmek İçin Stratejiler” adlı çalışmasında eğitim programlarının başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörleri, araştırmasının sonucunda, şu şekilde sıralamıştır; (1) yönetici eğitime katılacak adayların seçimi (2) programın değerlendirilmesi (3) programın içeriği (4) programın planlanmasındaki stratejiler (5) uygun olmayan öğretim tekniklerinin kullanılması.

Olivero (1997) “Bir Kamu Kuruluşunda Yönlendirici Yönetici (coaching) Yaklaşımının Etkileri” adlı yaptığı çalışmada, 31 yöneticiye bir eğitim programı verdikten sonra, bu yöneticileri 8 hafta boyunca bire bir yönlendirici yönetici (coaching) programına tabi tutmuştur. Araştırmanın birinci safhasında yöneticiler, sınıf ortamında ders almışlardır. İkinci kısmında ise içlerinden 8 yönetici (üst kademe ve orta kademe) yönlendirici yönetici (coaching) olarak seçilip eğitilmiş ve daha sonra bu sekiz yönlendirici yönetici de diğer 23 yöneticiye yönlendiricilik (coaching) yapmışlardır. Araştırma sonucunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır; 1) Araştırmanın birinci safhasında verilen eğitim programı yöneticilerin verimlerini % 22.4 oranında arttırmıştır. 2) Amaç belirleme, birlikte problem çözme, uygulama, dönüt, gözlem, sonuçların değerlendirilmesi ve kamu bilgilendirilmesini içeren yönlendirici yönetici (coaching) aktiviteleri de yöneticilerin verimlerini % 88 oranında arttırdığı görülmüştür.

Vicere (1996) “Yönetici Eğitimi” adlı çalışmasında, günümüzde yönetici eğitiminin hızlı bir şekilde yayıldığını bir çok örgütün bu eğitim programların avantajlarının ve faydalarının farkına vardığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra bazı örgütlerin klasik (sınıf içi eğitim) eğitimi kullanırken, kimi örgütlerin daha yeni yaklaşımları (aktif öğrenme) kullandığını ortaya koymuştur. Yazar bu çalışmasında üç yeni eğitim modelini incelemiştir. Bu modeller: Yaratıcı Liderlik Merkezi ; AT&T's

Yöneticiler İçin Liderlik Gelişim Programı (anahtar konumda olan orta kademe yöneticilere yönelik) ; ARAMARK's Yönetmel Liderlik Enstitüsü (yöneticilere ve örgütlere yönelik öğrenme) yaklaşımları.

Vicere (1996) nin araştırdığı programlardan bir tanesi olan AT&T's Yöneticiler İçin Liderlik Gelişim Programı ; orta kademe yöneticiler için (LDP) , yılda 5-6 defa iki haftalık örgütlerinde anahtar konumda olan 45 orta kademe yöneticisinin eğitimini kapsar. Program deneysel ve aktif öğrenme tekniklerinden oluşur. Bu amaç için sınıf içi tartışmalar, beyin fırtınası, takım çalışmaları , aktif öğrenme aktiviteleri kullanılır. Bu program faaliyetleri sonucu yapılan değerlendirmelerde orta kademe yöneticilerde, tecrübe kazanımları, yaptıkları işi daha iyi anlama, liderlik yaklaşımları konusunda pozitif gelişmeler meydana gelmiştir. Ayrıca yöneticilerin programlar sayesinde öğrendiklerini örgüt içinde uygulamaları örgüt kültüründe gelişmeler meydana getirmiştir.

Vicere, bu üç programı incelemesi sonucunda, yönetici eğitimi konusunda bazı varsayımlarda bulunmuştur. Bunlar;

1. Etkili bir yönetici eğitimi programı sınıf çalışmalarının yanın da diğer eğitim yaklaşımlarını da kullanmalıdır.
2. Yönetici eğitimi programı, gerçek iş koşulları göz önünde tutularak hazırlanmalı ve iş iş koşullarına adapte edilebilmelidir.
3. Yönetici eğitimi programı hem bireylere hem de örgütlere uygun hazırlanmalıdır.
4. Yönetici eğitimi programı sürekli eğitim aktivitelerini de kapsamalıdır .(Eğitim sonrası bireysel- örgütsel takip)
5. Yönetici eğitimi programı kişilerin liderlik özelliklerini de geliştirebilmelidir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümleme yöntemi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma deneysel (experimental) niteliktedir. Bu nitelik nedeniyle veriler hem nicel hem de nitel olarak toplanmıştır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

- a. Yöneticilik eğitimine ilişkin olarak literatür taraması yapılmıştır.
- b. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan proje (Bakınız EK- 3) kapsamında görevlendirilen spor şube müdürlerine 60 saatlik bir eğitim programı hazırlanmıştır (Bakınız EK- 4) . Bu eğitim programı 7-12 Aralık tarihleri arasında Samsun ilinde spor şube müdürlerine uygulanmıştır. Çalışmaya Doç. Dr. Mehmet Durdu Karşlı ve Doç. Dr. Gazanfer Doğu öğretim elamanı olarak, araştırmacı ise raportör olarak katılmışlardır. Bu programın etkililiğini ölçmek için hazırlanan anket spor şube müdürlerine ve uygulamadaki etkilerine bakmak için, işgörenlerine ön test ve son test şeklinde uygulanmıştır. Eğitim programı sırasında spor şube müdürlerinden direk görüşme yoluyla, gözlemlerle ve ders sonları yapılan work shoplarla görüşler alınmıştır.

- c. Elde edilen bulgular niceliksel ve niteliksel olarak yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu başlık altında, araştırmanın evreni ve örneklemini yer almaktadır.

3.2.1 Evren

Araştırmanın çalışma evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görevli 81 ilin spor şube müdürleri ve onlara bağlı çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında taşra teşkilatlarında çalışan il şube müdürlerinin orta kademe yönetici olarak belirlenmesi, 1985 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü İzmir İl Başkanlığı tarafından yayınlanan Muhasebe ve Personel Mevzuatı adlı yayında il şube müdürlerinin sorumlulukları, yetki ve görevlerine bakılarak yapılmıştır.

3.2.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığının bu çalışmaya katılması için belirlediği 35 İl Spor Şube Müdürü ve her birine bağlı olarak çalışan 2'şer işgören oluşturmaktadır. Evrenden örneklem Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığının tercihi ile belirlenmiştir. Proje kapsamında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığından maksimum 35 adet spor şube müdürünün eğitim programı için belirlenmesi istenmiştir. Bu istek sonucu Eğitim Dairesi Başkanlığı 81 il spor şube müdürü içinden görevlendirme yoluyla 35 adet spor şube müdürü seçerek bu çalışmaya katılmaları için belirlemiştir. Spor şube müdürlerinin belirlenmesi tamamen araştırmacının dışında

gerçekleştirilmiştir. Görevlendirmeye rağmen geçerli mazeretleri nedeniyle Yalova, Tunceli, Erzincan ve Trabzon Spor Şube Müdürleri eğitim programına katılmamışlardır. Dolayısıyla bu illerin spor şube müdürleri ve herbirinin ikişer işgöreni çalışmaya dahil edilmemiştir. Buna göre araştırmanın örneklemini aşağıdaki otuzbir ilin spor şube müdürleri ve her birinin ikişer işgöreni oluşturmuştur:

Samsun Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Sinop Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Bartın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Çankırı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Rize Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Amasya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Giresun Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Ağrı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Van Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Sivas Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Kastamonu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Kırıkkale Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Kırşehir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Ordu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Sakarya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Bingöl Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Nevşehir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Erzurum Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Yozgat Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

Çorum Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Kayseri Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Gümüşhane Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Bayburt Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Tokat Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Karabük Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Artvin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Kars Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Bitlis Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Ardahan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü
 Zonguldak Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu başlık altında, araştırmada kullanılan verilerin toplanmasında kullanılan anket formunun geliştirilmesi ile bilgilerin elde edilmesindeki uygulama yer almaktadır.

3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada, yönetici eğitiminin etkililiğine ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından geliştirilen anket formları (Bakınız EK-1), görüşme formu (Bakınız EK-2), gözlem ve work- shop etkinlikleri aracılığı ile toplanmıştır.

Bilgilerin anket yoluyla toplanmasında iki ayrı bilgi formundan yararlanılmıştır. Spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin spor şube müdürlerinin

görüşlerinin ön test-son test şeklinde toplandığı anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Spor şube müdürlerine ön teste ve son teste uygulanan anket formu aynıdır. Anketlerin birinci bölümünde, spor şube müdürleri ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin 6 soru, ikinci bölümde ise, spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin 40 davranış bulunmaktadır.

Spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin işgören görüşlerinin toplandığı anket de iki bölümden oluşmaktadır. 5 sorudan oluşan anketin birinci bölümü kişisel bilgi formu olarak hazırlanmıştır, ikinci bölüm ise spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin 40 davranıştan oluşmaktadır. Spor şube müdürlerinde olduğu gibi işgörenlere uygulanan anket de ön test ve son test şeklinde zaman aralığı ile uygulanmıştır. Spor şube müdürlerine ve işgörenlere uygulanan anketin kişisel bilgilerini oluşturan birinci bölümü birbirinden farklıdır. Fakat spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin davranışları oluşturulan ikinci bölüm spor şube müdürlerine ve işgörenlere uygulanan anketlerde aynıdır.

Anketin geliştirilmesi aşamasında ilk önce, literatürdeki yönetici eğitime ilişkin temel kavram, ilke, yöntem ve süreçler ulaşılabildiği ölçüde incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda yönetici eğitimi programlarında yer alan örgüt kültürü, vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik, karar verme, işbirliği, iletişim, güdüleme gibi konular olduğu saptanarak literatür tarama faaliyetleri bu yönde yoğunlaştırılmıştır.

Daha sonraki aşamada, yönetici eğitimindeki bu konulara ilişkin 74 maddelik yönetsel davranış biçiminden oluşan bir envanter oluşturulmuştur. Bu maddelerin tamamı yargı biçiminde düzenlenmiştir. Oluşturulan bu envanter kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla eğitim yönetimi ve spor yönetimi alanında uzmanlara Abant İzzet Baysal Üniversitesinden Doç. Dr. Canan Çetinkanat'a , Doç. Dr. Gazanfer Doğu'ya,

Yrd. Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun'a ve Yrd. Doç. Dr. Nevzat Mirzeoğlu'na verilmiştir. Uzmanların yaptıkları değerlendirme sonucunda, bazı davranışlar çıkarılmış ve bazıları da ifade yönünden değiştirilmiştir. Buna göre yönetici eğitimi boyutlarına ilişkin 40 davranış biçimi ankete yerleştirilmiştir. Her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı, hiçbir zaman, nadiren, kısmen ,genellikle, daima seçenekleri ile derecelendirilmiş ve hiçbir zaman 1, nadiren 2, kısmen 3, genellikle 4, daima 5 olarak puanlandırılmıştır. Ankette yer alan 24. 25, 27, 28. sorular ise ters puanlama ile hesaplanmıştır (hiçbir zaman 5, nadiren 4, kısmen 3, genellikle 2, daima 1).

Anket formundaki dizilişe göre, davranış biçimlerinden, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. sırada yer alanlar örgüt kültürü ve vizyon, 9, 10, 11. sırada yer alanlar yeni yönetim yaklaşımları (toplantı ve zaman yönetimi), 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24. sırada yer alanlar yönetsel liderlik, 25, 26, 27, 28, 37, 38, 39, 40. sırada yer alanlar yönetsel etik ve karar verme, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36. sırada yer işbirliği, iletişim, güdüleme boyutlarına ilişkin davranış biçimleridir.

Son aşamada ise uygulanan anketin güvenilirliği ön test son test arası yapılan Scale (Alpha) yöntemi ile hesaplanmıştır. Bu işlem sonucu anketin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .8428$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla görüşme öncesi üç soru oluşturulmuştur. Bu çalışmada eğitim sırasında bazı spor şube müdürlerine uygulanan görüşme formu (Bakınız EK-2) araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Bu form hazırlanırken literatürde eğitim programları sırasında yöneticilere yöneltilen sorular incelenmiş ve araştırmacı tarafından programın içeriğini, programdan beklentileri ve programın uygulanabilirliğini araştırmak için üç soru oluşturulmuştur.

Eğitim programı esnasında öğretim elemanları tarafından bazı konularda konuların içeriğine uygun work-shop etkinlikleri uygulanmıştır. Work-shop etkinliklerinde kullanılan sorular öğretim elemanı tarafından konular çerçevesinde yöneltilmiştir. Vizyon ve örgüt iklimi etkinliklerde spor şube müdürlerine bu konudaki görüşlerini resmetmeleri ve resimlerin altına görüşlerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir. Yönetmelik, toplam kalite yönetimi, yönetici personel ile ilgili etkinlikte ise spor şube müdürlerine yöneltilen soruları bireysel olarak yazılı ifade etmeleri istenmiştir. Örgüt sağlığı ile ilgili etkinlikte ise spor şube müdürlerinden 6 şar kişilik gruplar oluşturularak yöneltilen soruların yazılı ifade edilmeleri istenmiştir. Etkinlik sonlarında ise öğretim elemanı tarafından toplanan dokümanlar spor şube müdürlerine tek tek okunmuş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmada gözlem türlerinden biri olan yapılandırılmış alan çalışmaları türü kullanılmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından veri toplama aracı olan gözlem soruları ilgili literatür tarandıktan sonra programın amacına uygun olarak geliştirilmiştir. Bu sorular sayesinde gözlenen ortam içindeki davranışlar ayrıştırılmış ve gözlemler bu sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Gözlem formunun çerçevesini ortamda oluşan etkinliklerin gözlenmesi (ortamda ne tür etkinlikler yer aldığı ve bu etkinliklere ortamda bulunan insanların nasıl katıldığı) ve ortamın sosyal boyutunun gözlenmesi (gözlenen ortam içindeki insanların davranışları ve ne şekilde iletişim kurdukları) oluşturmaktadır. Bu gözlem formunun içeriğini ise, “eğitim programında ne tür etkinliklerin yer aldığı, bu etkinliklere ortamda bulunan spor şube müdürlerinin nasıl katıldıkları, bu etkinliklere karşı yaklaşımları, etkinliklerdeki etkileşimin ne şekilde gerçekleştiği, ortam içindeki insan davranışları ve iletişim” oluşturmaktadır. Bu içerik etrafında araştırmacı üç adet gözlem sorusu geliştirmiştir.

3.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmacı, eğitim programı süresince bütün etkinliklere katılmıştır. Ve bu çalışmada uygulanan ilk anket görüşme, gözlem ve work–shop etkinliklerinin verileri araştırmacı tarafından eğitim programı sırasında toplanmıştır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı'na sunulan proje kapsamında (Bakınız EK-3) 7-12 Aralık tarihleri arasında Samsun ilinde yapılan eğitim programının ilk gününde eğitim programına katılan 31 spor şube müdürüne dersler başlamadan önce ilk anketler araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. İşgörenlere uygulanan ilk anket ise Samsun Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünden, faks yoluyla eğitim programına katılan spor şube müdürlerine bağlı olarak çalışan iki işgörenine uygulanmak üzere il müdürlüklerine eğitim programının birinci günü fakslandırmıştır. Altmış işgörenden anketler faks yoluyla iki gün içerisinde toplanmıştır.

Spor şube müdürleri ve işgörenlerden ikinci anketler ise eğitim programı tamamlandıktan iki buçuk ay sonra posta yoluyla gönderilip geri posta yoluyla toplanmıştır. İkinci anketlerde, ilk ankete cevap veren spor şube müdürleri ve işgörenler tarafından cevaplandırılmıştır. Tablo 4’de ilk anket ve son anket geri dönüş oranları yer almaktadır.

Tablo 4

Dağıtılan ve Dönen Anket Sayı ve Oranları

Denek grupları	İlk Test			Son Test		
	Dağıtılan	Dönen	Dönüş Oranı %	Dağıtılan	Dönen	Dönüş Oranı %
Spor Şube Müdürü	31	31	100	31	31	100
İşgören	62	60	96	60	60	100

Diğer bir veri toplama aracı olan görüşme spor şube müdürlerine eğitim programı sırasında ders aralarında ve ders dışında görüşme yoluyla uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından eğitim programı esnasında zamanın elverdiği ölçüde görüşme fırsatı bulunabilen 20 spor şube müdüründen yüz yüze ve tek tek görüşme yoluyla veriler alınmıştır. Verilerin görüşme yoluyla toplanması sırasında sorular araştırmacı tarafından yöneltilmiş ve alınan cevaplar araştırmacı tarafından yazılı olarak kaydedilmiştir.

Her konu sonunda spor şube müdürlerinin örgütleri ve kendileri hakkındaki görüşlerini toplamak için work-shop etkinlikleri uygulanmıştır. Work-shop etkinliklerindeki sorular öğretim elamanı tarafından spor şube müdürlerine yöneltilmiştir. Work -shop etkinlikleri her konunun öğretim elamanı tarafından belirlenmiş boyutlarında yapılmıştır. Bu boyutlar ise; örgüt iklimi, örgüt sağlığı, vizyon, toplam kalite yönetimi, yönetici personel, yönetsel etikdir. Bu boyutlarda spor şube müdürlerine sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular çerçevesinde spor şube müdürleri sınıf ortamında ortalama 45 dakika süre içerisinde soruları cevaplamışlardır. Work-shop etkinliklerine spor şube müdürlerinin birbirleriyle etkileşimleri olmuştur. Öğretim elemanları, soruları açık hale getiren ipuçları sunmak dışında, verilen yanıtları yönlendirici tepkilerden kaçınmışlardır. Work- shop etkinliklerinde spor şube müdürleri görüşlerini resmederek, simgeleyerek yada yazarak vermişlerdir. Work- shop etkinlikleri bireysel ya da grup çalışması şeklinde uygulanmıştır. Bu veriler her work-shop etkinliği sonucunda spor şube müdürlerinden toplanmıştır.

Ayrıca, çalışmada kullanılan bir diğer veri toplama aracı olan gözlemler, araştırmacı tarafından program boyunca öğretim elemanlarının, spor şube müdürlerinin gözlem soruları çerçevesinde gözlenmesi sonucunda yazılı doküman şeklinde toplanmıştır.

3.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmada, elde edilen veriler iki şekilde niceliksel ve niteliksel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir.

3.4.1. Verilerin Niceliksel Analizi

Birinci aşamada, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketlere verilen cevaplar, kodlanarak Ms Dos programında sırayla girilmiştir. Daha sonra veriler “SPSS” (Statistical Package for Social Science) for Windows (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) paket programına aktararak yeniden tanımlanmış ve analize hazır hale getirilmiştir. Daha sonra SPSS programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin kişisel özelliklerinin analizinde frekans dağılımı, yüzdeler kullanılmıştır. Spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin eğitim programının genelde ve boyutlarındaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin analiz edildiği 1. ve 4. alt problemlerde aritmetik ortalama, standart sapma, t-test analizi istatistik teknikleri kullanılırken, eğitim programının genelde ve boyutlarındaki etkililiğine ilişkin spor şube müdürleri görüşleri ve işgören görüşleri arasında farkın araştırıldığı 5. alt problemde ise aritmetik ortalama, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi istatistik teknikleri kullanılmıştır.

3.4.2. Verilerin Niteliksel Analizi

Araştırmada 1, 2, 3. alt problemlerin analizinde nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada görüşme, gözlem ve work- shoplar yoluyla alınan bilgilerin niteliksel analizi, betimsel analiz yönteminin kullanılması ile yapılmıştır. Betimsel analizde veriler daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenerek yorumlanmıştır. Bu analiz dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada görüşme, gözlem ve work- shop sorularından yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında organize edileceği ve sunulacağı belirlenmiştir. Yapılan nitel analizdeki temalar ise şunlardır: 1) Yönetici eğitimi programı sonrası spor şube müdürlerinin program hakkındaki görüşlerinin nitel analizinde; eğitim programının konuları, eğitim programının faydası, eğitim programında kullanılan öğretim ve anlatım yöntemleri, eğitim programının zamanlaması, eğitim programının süresi, eğitim programının uygulandığı yer.2) Vizyonla ilgili uygulanan work-shop etkinliğinin nitel analizinde; yöneticinin vizyonu. 3) Örgüt sağlığı ile ilgili uygulanan work-shop etkinliğinin nitel analizinde; örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel bütünlük, örgütsel ürün, örgütsel kimlik. 4) Örgüt iklimi ile ilgili uygulanan work-shop etkinliğinin nitel analizinde; örgüt ikliminin, soğuk-ılık-sıcak, demokratik-otokratik, yumuşak-sert olması. 5) Toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulanan work-shop etkinliğinin nitel analizinde; yönetici personelin liderlik niteliği, yönetici personelin seçilmesi ve atanması, örgütte eğitim olanakları. 6) Yönetimsel etik ile ilgili work-shop etkinliğinin nitel analizinde; yönetimsel etik kurallarının örgütte uygulanması. 7) Yönetici eğitimi programı hakkında spor şube müdürlerinin nitel analizinde; eğitim programının içeriği, eğitim programından beklentiler, eğitim programında öğrenilenlerin örgüt ortamında uygulanabilmesi. 8) Spor şube müdürlerinin eğitim programına yaklaşımlarının nitel

analizinde; spor şube müdürlerinin eğitim programındaki etkinliklere yaklaşımları, iletişimleri, etkinliklerdeki etkileşim şeklindedir.

İkinci aşamada oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve organize edilerek, anlamlı ve mantıklı bir şekilde bir araya getirilmiştir. Oluşturulan çerçeveye göre konuyla ilgisi olmayan bazı veriler dışarıda bırakılmıştır. Bu aşamada sonuçlar yazılırken kullanılacak doğrudan alıntılar da seçilmiştir. Alıntıların seçilmesinde şu kriterler göz önünde bulundurulmuştur; alıntının orijinalliği, net ve anlaşılabilir olması ve grubu temsil etme özelliği. Alıntılar araştırmacı tarafından verilerin üç kez okunması sonucu belirlenmiştir.

Üçüncü aşamada organize edilen veriler tanımlanmış, sayısal ve yüzdesele olarak ifade edilmiştir. Verilerin sayısallaştırılmasında ve yüzdelenilmesindeki amaç güvenirliliği arttırmak, yanlışlığı azaltmak ve yorumlamayı kolaylaştırmaktır. Bu aşamada nitel veriyi sayısallaştırma yöntemlerinden, basit yüzde hesapları yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem çerçevesinde önce veriler saptanan temalar altında sınıflandırılmış, ilgili verinin tema altında hangi sıklıkla tekrar ettiği sayılarak, bu yönde görüş bildiren kişilerin sayısı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sayıda genel katılımcı sayısına göre yüzdelenilmiştir.

Son aşamada ise bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Bu aşamada tanımlanan bulguların açıklaması, ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması, bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklanması, araştırmacının yorumlarıyla sunulmuştur.

4.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, toplanan bilgilerin niceliksel ve niteliksel analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın amacında yer alan sorulara göre sunularak yorumlanmıştır.

4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan spor şube müdürleri ile onlara bağlı çalışan işgörenlerinin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.1.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, spor şube müdürlerinin, cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, yöneticili kademeleri, yöneticilikle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarının sayısı, aktif sporculuk yaşantılarına ilişkin dağılımlar sunulmuştur.

Tablo 5

Spor şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kişisel Özellikler	Seçenekler					Toplam
Cinsiyet		Kadın	Erkek			
	f	0	31			31
	%	0	100			100
Yaş Grubu		20-29	30-39	40-49	50-59	
	f	0	11	17	3	31
	%	0	35.5	54.8	9.7	100
Öğrenim Durumu		Lise	Beden Eğitimi ve Spor Bölümü	2 Yıllık Ön Lisans	Açıköğretim (4 Yıllık)	Diğer
	f	3	9	12	4	3
	%	9.7	29	38.7	12.9	9.7
Yöneticilik Kıdemi		1 Yıldan Az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve yukarı
	f	3	3	8	4	13
	%	9.7	9.7	25.8	12.9	41.9
Hizmet İçi Eğitim Programlarına katılım		Hiç	1 defa	2 defa	3 defa	4 ve daha fazla
	f	0	11	2	7	11
	%	0	35.5	6.5	22.6	35.5
Aktif Sporculuk Yaşantısı		Hiç	Okul Takımlarında	Amatör	Profesyonel	
	f	1	3	22	5	
	%	3.2	9.7	71	16.1	

Tablo 5'e göre yöneticilik eğitim programına katılan spor şube müdürlerinin tamamı erkektir. Bu sonuç Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde spor şube müdürü konumunda çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu, ve bu kademedeki yöneticilik pozisyonlarını erkeklerin tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Spor şube müdürlerinin yaş gruplarına bakıldığında, 20-29 yaş grubu arası hiç spor şube

müdürü bulunmadığı görülmektedir. Bu bulguda, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün' de şube müdürleri kadrolarına atamaların kurum içinde çalışma yıllarına bakarak ya da memuriyetteki kıdem göz önünde bulundurularak yapılıyor şeklinde yorumlanabilir. %35.5 'i 30-39 yaş arası, % 54.8 'i 40-49 yaş arası ve %9.7 'si 50-59 yaş grubu arasındadır. Bu bulgu eğitim programına katılan Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü taşra örgütlerindeki yöneticilerin daha çok 40'lı yaşlarda olduğunu göstermektedir. Bu bulgu spor şube müdürlerinin orta yaş grubunda olduğu ve örgütlerinde çalışma süreleri göz önünde tutularak atandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Spor şube müdürlerinin öğrenim durumları ise, % 9.7 'si lise mezunu, % 29'u 4 yıllık Beden Eğitimi ve Spor bölümü mezunu, % 38.7'si 2 yıllık ön lisans ya da Meslek Yüksekokulu mezunu, % 12.9'u Açık Öğretim Fakültesi (4 yıllık) mezunu, % 9.7'si ise diğer 4 yıllık fakülte mezunu olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde çalışan orta kademe yöneticilerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu söylenebilir. Fakat bulgularda görüldüğü gibi spor şube müdürlerinin sadece % 29'unun Beden Eğitimi ve Spor bölümü mezunu olması, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün spor örgütlerine ve spor sektörüne insangücü yetiştiren bu bölümlerden yeterli düzeyde faydalanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Aynı tabloya göre spor şube müdürlerinin, % 9.7'si 1 yıldan daha az bir süre yöneticilik kademine sahipken , % 9.7'si 1-3 yıl arası, % 25.8'i 4-6 yıl arası, % 12.9'u 7-9 yıl arası , % 41.9'unun da 10 yıl ve daha yukarısı düzeyinde yöneticilik kademi olduğu belirlenmiştir. Bulgularda da görüldüğü gibi, spor şube müdürlerinin yöneticilik kıdemleri yüksektir(%41.9, 10 yıl ve daha yukarı). Spor şube müdürlerinin yöneticilik kıdemlerinin yüksek olması spor şube müdürlerinin yaş ortalamalarının (%54.8'i, 40-49

yıl yaş) yüksek olması ile açıklanabilir. Kişisel özelliklerle ilgili olan bu bulgu, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde çalışan spor şube müdürlerinin, yöneticilik deneyimlerinin fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Spor şube müdürlerinin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılımı ise, % 35'i 1 defa, % 6.5'i 2 defa, % 22.6'sı 3 defa, % 35.5'i ise 4 defa ve daha fazla bu tür programlara katıldığı tabloda görülmektedir. Tablo 5'de görüldüğü gibi hizmet içi eğitim kurslarına katılmayan yönetici bulunmamaktadır. Bu da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim programlarının yapıldığı şeklinde yorumlanabilir. Her ne kadar bu tür eğitim faaliyetleri yapılıyorsa da bulgulardan da anlaşılacağı gibi yöneticilerin hizmet içi eğitim kurslarına katılım oranların yöneticilik kıdemlerine göre (% 41.9'u on yıl ve üzeri) düşük olduğu gözlenmiştir. Bu bulguda bu tür hizmet içi eğitim kurslarının yöneticilere örgütte düzenli ve planlı bir şekilde verilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5'e göre spor şube müdürlerinin aktif sporculuk yaşantılarına ilişkin durumları incelendiğinde, % 3.2'sinin geçmişte sporculuk yaşantısının olmadığı, %9.7'sinin okul takımlarında sporculuk yaptığı, % 71'inin amatör spor kulüplerinde sporculuk yaptığı, % 16.1'inin profesyonel spor kulüplerinde sporculuk yaşantısının olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan orta kademe yöneticilerin tamamına yakınının aktif sporculuk yaşantılarının olduğu görülmektedir. Bu bulguda, yöneticilerin sporculuk yaşantısı yoluyla, yöneticiler için iyi özellikler olan insani ilişkileri, arkadaşlığı, paylaşımı , takım ruhunu erken yaşlarda öğrendikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2. Spor Şube Müdürlerine Bağlı Çalışan İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, spor Şube müdürlerine bağlı çalışan işgörenlerin, cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, memuriyetteki kıdemleri, memuriyetle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılım durumlarına ilişkin dağılımlar sunulmuştur.

Tablo 6

Spor şube Müdürlerine Bağlı Çalışan İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulguların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kişisel Özellikler	Seçenekler					Toplam
Cinsiyet		Kadın	Erkek			
	f	16	44			60
	%	26.7	73.3			100
Yaş Grubu		18-27 yaş	28-37 yaş	38-47 yaş	48-57 yaş	
	f	5	33	21	1	60
	%	8.3	55	35	1.7	100
Öğrenim Durumu		Ortaokul	Lise	Üniversite		
	f	2	51	7		60
	%	3.3	85	11.7		100
Memuriyet Kıdem		1 Yıldan Az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16Yıl ve Yukarı
	f	0	5	4	41	10
	%	0	8.3	6.7	68.3	16.7
Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılım		Hiç	1 defa	2 defa	3 defa	4 ve daha fazla
	f	19	9	7	5	20
	%	31.7	15	11.7	8.3	33.3

Tablo 6'ya göre işgörenlerin, % 26.7'si kadın, % 73.3'ü erkektir. Bu bulgu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde çalışan işgörenlerin çoğunluğunun

erkek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu bulgu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde memuriyet görevinin daha çok erkekler tarafından tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir. İşgörenlerin % 8.3'ü 18-27 yaş arası, % 55'i 28-37 yaş arası, % 35'i 38-47 yaş arası, % 1.7'si ise 48-57 yaş arası olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerden alınan bu bulguya göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra örgütlerinin orta yaş grubu bir işgören kadrosuna sahip olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin öğrenim durumları ise, % 3.3'ü ortaokul mezunu, % 85'i lise mezunu, % 11.7' si ise üniversite mezunu olarak belirlenmiştir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun lise mezunu olduğu öğrenim durumları ile ilgili olan bulgularda görülmektedir. Bu bulguda yüksek öğrenim mezunları çabuk yönetici oluyor veya yüksek öğrenim mezunları bu görevi tercih etmiyor şeklinde yorumlanabilir.

Aynı tabloya göre işgörenlerin, % 8.3'ü 1-5 yıl arası bir süre memuriyet kıdemine sahipken, % 6.7' si 6-10 yıl arası, % 68.3' ü 11-15 yıl arası, % 16.7' sinin de 16 yıl ve daha yukarı düzeyinde memuriyet kıdemine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulguda Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü taşra teşkilatının deneyimli bir işgören kadrosuna sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi işgörenlerin memuriyetle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarının sayısı ise % 31.7' si bu tür programlara hiç katılmamış, % 15'i 1 defa, % 11.7' si 2 defa, % 8.3 'ü 3 defa, %33.3'ü 4 ve daha fazla bu tür programlara katıldığı görülmektedir. İşgörenlerin hizmet içi eğitim kurslarına katılım oranlarından da görüldüğü gibi, yarısı bu tür programlara ya hiç katılmamış ya da bir defa katılmışlardır. Bu katılım sayılarından da işgörenlerin hizmet yıllarına (% 68.3 'ü 11-15 yıl arası) göre

bu tür eğitim faaliyetlerine katılımlarının düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde memurlara yönelik hizmet içi eğitim programlarının planlı ve düzenli bir şekilde yapılmadığı sonucu çıkarılabilir.

4.2. Eğitim Programının Genelde ve Boyutlardaki Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürleri Görüşleri

Bu başlık altında, yönetici eğitimi programının genelde ve boyutlarına (örgüt kültürü -vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik -karar verme, işbirliği iletişim-güdüleme) ilişkin bilgi, beceri ve tutumların yöneticilere kazandırılmasında uygulanan eğitim programı ne derece etkili olduğu sorusuna ,spor şube müdürleri yönetici eğitimi programında verilen vizyon, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetsel etik, yönetici personel konularını ne şekilde algıladığı sorusuna ve spor şube müdürlerinin örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetsel etik, yönetici personel konularına örgütlerini nasıl gördükleri sorularına cevap aranmıştır.

4.2.1. Uygulanan eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında, şube müdürlerinin, uygulanan eğitim programının genelde etkililiğine ilişkin ilk test son test puan ortalamalarının karşılaştırılması sunulmuştur.

Tablo 7

Spor Şube Müdürü Görüşlerine Göre Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin t- test

	n	x ± sd	t	df	p
Spor şube müdürü ön test	31	172.91± 9.61	2.232	30	.033
Spor şube müdürü son test	31	176.13± 8.01			

p< .05

Tablo 7' ye göre spor şube müdürlerinin anketten aldıkları ön test ($x=172.91 \pm 9.61$) ve son test puan ortalamaları ($x=176.13 \pm 8.01$) karşılaştırıldığında, spor şube müdürlerinin son testten aldıkları puanın yüksek olması istatistiksel yönden de anlamlı bulunmuştur (p< .05). Son test sonuçlarının yüksek çıkması, spor şube müdürlerinin, olumlu yönetsel yaklaşımları gösterme sıklığını arttırdığını göstermektedir. Bu bulgu uygulanan eğitim programının genelde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2 Yönetici Eğitimi Programı Sonrası Spor Şube Müdürlerinin Program Hakkındaki Görüşlerinin Nitel Analizi

Bu çalışmada eğitim programı sonrası, spor şube müdürlerinden, uygulanan eğitim programını genelde değerlendirmeleri istenmiştir. Bu amaçla spor şube müdürlerinden görüşlerini ifade ettikleri yazılı belgeler son dersten sonra toplanmıştır. Bu belgeler spor şube müdürlerinin uygulanan eğitim programından sonraki görüşlerini ortaya çıkarmak için betimsel yoldan analiz edilmiştir (n=29).

Spor şube müdürlerinin programı değerlendirmesi analiz edilirken konu şu temalarda ele alınmıştır. Bunlar: Eğitim programının faydası, Eğitim programının konuları, eğitim programında kullanılan öğretim ve anlatım yöntemleri, eğitim programının zamanlaması, eğitim programının süresi, eğitim programının uygulandığı yerdir. Bu temalar hakkındaki spor şube müdürlerinin görüşleri her tema için ayrı ayrı belirlenmiş sayısallaştırılarak yüzdelenmiştir.

Eğitim programının sonunda programın faydası konusunda yirmi beş spor şube müdürü (% 86) eğitim programının kendileri için başarılı geçtiğini ve faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Kamil eğitim programının faydası konudaki görüşünü; “21. Yüzyıla girerken çağı yakalama çabası içerisinde olan sporumuzun eğitim açığını kapatmak, spor alanında son derece yetersiz sınırlı kaynakları arttırmak amacıyla yapılan eğitim programını yararlı buldum.” şeklinde ifade etmiştir. Ali aynı konudaki görüşünü; “Eğitim Dairesi ve siz değerli eğitimcilerle sunulan bu program çok faydalı olmuştur.” şeklinde bildirmiştir. Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak eğitim programının grubun geneli üzerinde olumlu etki bıraktığı, programın katılımcılar tarafından aynı ölçüde algılandığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Vicere (1996) belirttiği gibi eğitim programlarına katılanların programdan aynı ölçüde etkilenmesi programın amaçlarına ulaştığını göstermektedir.

Eğitim programının faydası konusunda sadece bir yönetici bir faydasını göremediğini ifade ederken Salih “başta programın amacını ortaya iyi koyamadınız, bu yüzden programın benim için faydalı geçtiği kanaatinde değilim” diyerek eğitim programı hakkındaki olumsuz görüşünü belirtmiştir. Bu bulgudan da eğitim programının amaçlarının tüm katılımcılar tarafından aynı ölçüde algılanmasının önemli olduğu yorumu yapılabilir.

Eğitim programında işlenen konular hakkında spor şube müdürlerinin görüşleri yapılan nitel analiz sonucunda şu şekilde ortaya konulmuştur. Spor şube müdürlerinden on sekiz tanesi (% 62) eğitim konularının yeterli ilginç ve farklı olduğunu, kendilerini tatmin ettiğini belirtmişlerdir. Eğitim konuları hakkındaki görüşlerini Tarık, “vizyonla başlayan dersler, misyonla bütünleşti, vizyon geliştirmeden, temel ilkelerine kadar renkli geçen çalışmalarımız, sinerjiyi kavramamıza katkı sağladı. Ressamlıkta yaptığımız bu programda , örgüt sağlığı altında sıralanan ,örgüt sağlığı, örgüt kültürü gibi başlıklarda ,zaman yönetimi, takım çalışması, çağdaş yönetimde toplam kalite yönetimi gibi bir çok konuda bilgi sahibi olduk bütün konular ilginç ve güzeldi” diyerek ifade ederken, İsmail de “bu program bize ufukumuzu gösterdi, misyonumuzu öğretti” şeklinde görüş bildirmiştir. Turgut eğitim programları hakkındaki olumlu görüşünü ise “bu programa gelirken bizlere gönderilen program içeriğinde bazı terimlerin ne olduğunu bilmiyordum. Hatta bazı arkadaşlara sorduğumda bilmediklerini ifade ettiler. Konular program içerisinde işlendiğinde iyi bir yöneticinin vasıflarını vizyonunun nasıl olduğunu örgütü ile nasıl çalışacağını daha iyi öğrendim kısacası konular zevkli ve güzeldi” diyerek belirtmiştir. Spor şube müdürlerinden üç tanesi (% 10) konuların fazla olduğunu ve anlaşılır olmadığını ifade etmişlerdir. Zeki bu konudaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir “konular çok fazla idi, derslerin çok sıkıştırılması, daha önceden bu konu ile ilgili kitabi bilgilerimizde olmadığından konuların içeriğini öğrendiğimi söyleyemem.”

Eğitim programındaki anlatım ve öğretim yöntemleri konusundaki spor şube müdürleri ifadelerine bakıldığı zaman, spor şube müdürlerinden dokuz tanesi (% 66), öğretim elemanlarının anlatım tekniklerinin anlaşılır, akıcı ve kendi seviyelerine hitap ettiğini, anlatımlarda bilgisayarlardan, projeksiyondan yararlanmalarının kendilerinin ilgisini çektiğini belirtmişlerdir. İsmet anlatım teknikleri için “çok akıcı bir anlatım tarzı

kullanıldı” şeklinde olumlu görüşünü belirtirken, Hasan da “anlatımlarda kullanılan modern aletler anlamamı kolaylaştırdı” diyerek anlatım tekniklerini beğendiğini ortaya koymuştur. Bu ifadelerden de öğretmenlerin kullandıkları anlatım tekniklerinin eğitim programları esnasında öğrenmeyi etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden eğitim programlarında öğretmenlerin sesin şiddetini, derecesini, duraklamalardan yararlanmayı, kullanılan dili ve dilde akıcılığı, dinleyicilerle göz temasını, jest ve mimikleri, yüz ifadesini, görsel araç ve gereçleri iyi kullanılması gerekmektedir. Spor şube müdürlerinde beş tanesi (% 17) konu sonlarında yapılan workshop etkinliklerinin ilk defa uyguladıklarını ve bu sayede konuları pekiştirme fırsatı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda görüşünü Sinan “konu sonlarında yaptığımız work- shop etkinliklerinden çok şey öğrendim” şeklinde ifade etmiştir. Spor şube müdürlerinde bir tanesi öğretim yöntemini eleştirirken, konuları anlayamadığını, kendisine ve gruba fazla soru yöneltilmediğini, katılımın sağlanmadığını ifade etmiştir. Bu durum, spor şube müdürünün algı farklılığından kaynaklanmış, ya da programın beklentilerine cevap verememesinden kaynaklanmış olabilir.

Eğitim programının yeri konusunda bütün spor şube müdürleri programın uygulandığı Samsun ilini ve uygulama ortamını çok beğendiklerini, böyle bir ortamın sağlanmasında gösterdikleri üstün gayretten dolayı Samsun Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne çok teşekkür ettiklerini belirtmişlerdir.

Eğitim programının süresi konusunda on spor şube müdürü uygulama süresinin yeterli olduğu konusunda görüş bildirirken (% 34), sadece beş spor şube müdürü (% 17) eğitim programının süresinin kısa olduğunu belirtmişlerdir. Süre konusun da Şeref “ programın tek noksanı konular itibariyle kısa süreye sıkıştırılmasıdır. Süre uzun olsa konular daha derinlemesine irdelenebilirdi. Anlatım iyi ancak zamanın kısalığı

engel teşkil ettiği kanısını taşımaktayım” diyerek sürenin kısa olduğunu ifade etmiştir. Spor şube müdürlerinde dört tanesi eğitim programının ramazana denk gelmesini eğitimi olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu konuda Yaşar “derslerin anlatım biçimini uygulanan yöntemleri yeterli görmekle birlikte programın ramazana denk düşmesi tek olumsuzluktan diyebilirim” demiştir. Aydın da “Eğitim programının yapılması için tüm koşulların sağlandığını gördüm. Bu uygun ortamda zamanlamanın dışında her şey çok iyi bir düzen içersinde işlemiştir. Eğitim programının son birkaç gününün ramazana denk gelmesi programı biraz etkilemiştir” diyerek programın zamanlaması konusundaki eleştirisini belirtmiştir.

Ayrıca bütün spor şube müdürleri bu programın hazırlanmasında ve uygulanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerini ve şükranlarını ifade etmişlerdir. Bu da spor şube müdürlerinin programın genelinden memnun oldukları ve kendileri için hazırlanan bu programın kendilerine çok şey kazandırdığını düşündükleri ve bunu sağlayan kişilere memnuniyetlerini ifade ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Spor şube müdürleri ifadelerden de anlaşılacağı üzere eğitim programını faydalı bulmuşlar ve eğitim programının içeriğini ilginç, farklı ve iyi şeklinde ifade etmişlerdir. Bu programın akıcı bir dille ve modern öğretim araçlarıyla anlatılmasının kendileri açısından öğrenmeyi kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Uygulanan eğitim programının süresini yeterli görmekle birlikte, uygulamanın zamanlamasını eleştirmişlerdir. Bu sonuçlara bakarak eğitim programının spor şube müdürleri algılarına göre başarılı olduğunu, eğitim programının spor şube müdürlerinin üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

4.2.3. Uygulanan Eğitim Programının Örgüt Kültürü ve Vizyonu Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının örgüt kültürü ve vizyon boyutuna olan etkisine ilişkin spor şube müdürlerinin bulguları sunulmuştur.

Tablo 8

Spor Şube Müdürlerinin Örgüt Kültürü ve Vizyon Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test

Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t -testi

	n	x ± sd	t	df	p
Örgüt Kültürü ve Vizyon Ön test	31	34.55± 3.08	3.659	30	.001
Örgüt Kültürü ve Vizyon Son test	31	35.81± 2.21			

p< .01

Tablo 8'e göre örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin ön test ($x=34.55 \pm 3.08$) son test ortalamaları ($x=35.81 \pm 2.21$) arasında istatistiksel bir değerlendirme yapıldığında ; spor şube müdürlerinin örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin son test ortalamalarının daha yüksek olması istatistiksel yönden anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Bu fark eğitim programının örgüt kültürü ve vizyon boyutunda olumlu etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Vizyonla İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi

Eğitim programı kapsamında spor şube müdürlerine vizyon konusunun sunulmasından sonra uygulanan work- shop'ın amacı öğrenilen bilgilerin ne derece algılandığını ve spor şube müdürlerinin vizyonlarını ortaya koymalarını sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçla spor şube müdürlerinden bireysel olarak çalışmaları ve “vizyonlarını” resimlerle anlatmaları istenmiştir (n=28). Bunlara ilişkin aşağıda bazı örnek resim tanımlamaları ve spor şube müdürleri tarafından kendi vizyonlarını tanımlamaları sunulmuştur.

İsmail çizdiği resimde “merdivenler ve bayraklar” kullanarak, vizyonunun ulusal ve uluslar arası düzeyde ülke sporunu geliştirmek olduğunu belirtmiştir. “İnsanlar ve ışık saçan bir kitabı” resimleyen Ali, insanları sporla daha da aydınlatmak, insanların sporu bir yaşam biçimi olarak benimsemesini sağlamak ve sporu tüm insanlara benimsetmek olarak vizyonunu tanımlamıştır. Tarık ise, “izleyiciler, bayrak ve Türkiye haritası” çizerek vizyonunun sporu evrenselliğe çekmek, gençliğin spora yönlendirilmesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Can da “bir ressam, bir müdür, kuşlar ve bir dağ çizerek” siyasetten uzak bir yönetim anlayışının kendi vizyonunu oluşturduğunu belirtmiştir. “Elinde bir kitap olan bir insan ve onun dinleyen insancıklar” çizen (Bakınız EK- 7) Şeref, vizyonunun, tüm çocuklara, yaşlılara, her tür insana, dünya insanlığına, yöneticilere, sporu, dostluğu, iyiyi ve güzeli anlatmak ve kavratmak şeklinde ifade etmiştir. “Bir terazi, onu tutan bir adam” resimleyen Salih, vizyonunun adaletli ve dürüst yönetim olarak ifade etmiştir. “Dünya ve üzerinde koşan bir atlet çizen” Kamil vizyonunun dünya çapında başarılar elde etmek olduğunu belirtmiştir.

Yukarıdaki tasvirlerden de anlaşılacağı gibi şube müdürleri vizyon kavramının ne demek olduğunu kavramış ve yapılan bu etkinlikte vizyonlarını resimle bile ifade edebilmişlerdir. Bu etkinliğe şube müdürlerinin istekli ve aktif bir şekilde katılım gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu da vizyon konusunun şube müdürleri tarafından kendileri ve meslekleri için önemli bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca workshop etkinliği sonucunda spor şube müdürlerinin hepsinin birer yönetici olarak vizyonlarının olduğu sonucu da çıkarılabilir.

4.2.5. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Örgüt Sağlığı İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi

Eğitim programı kapsamında spor şube müdürlerine örgüt kültürü ve sağlığı konusunun sunulmasından sonra uygulanan work-shop'ın amacı, öğrenilen bilgilerin ne derece algılandığını ve spor şube müdürlerinin kendi örgüt sağlığı hakkında ne düşündüklerini ortaya koymaktır. Bu amaçla spor şube müdürlerinden 6 şar kişilik gruplar oluşturularak çalışmaları ve Gençlik ve Spor genel Müdürlüğünün örgüt sağlığını anlatmaları istenmiştir (n=5 grup).

Örgütsel sağlığın alt boyutu olan örgütsel liderlik konusunda, dört grup Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün örgütsel liderliği sağlayamadığını ifade etmişlerdir. Gruplardan bir tanesi “örgütümüz, örgütsel liderlik konusunda taviz verdiğinden, kuruluş amaçlarını ve istenilen hizmetleri yerine getirmekte zorluk çekmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün her konuda il müdürlüklerine liderlik etmesi gerekir” şeklinde görüş bildirmiştir. Gruplardan sadece bir tanesi Gençlik ve Spor Genel

Müdürlüğü'nün örgütsel liderlik yaptığını, ifade ederek, Genel Müdürlüğün her konuda kendilerine örnek olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sağlığın alt boyutu olan çevresel etkileşim konusunda çalışmaya katılan dört grup, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün çevreden ve diğer kurumlardan özellikle siyasal iktidarlardan çok etkilendiğini, örgüt içi kararların ve uygulamaların çevre etkisi ile de oluşabildiğini söylemişlerdir. Gruplardan sadece bir tanesi, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün çevre ile etkisinin çok üst düzeyde olduğunu fakat çevreden fazla etkilendiğini aksine çevreyi etkilediğini belirtmiştir. Bu bulguda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün siyasi otoriteden çok etkilendiği ve alınan kararlarda bu otoritenin etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgudan da örgütün çevreden çok etkilenmesinin örgüt sağlığını etkilediği sonucu çıkarılabilir.

Çalışma gruplarından üç tanesi örgütsel sağlığın alt boyutu olan örgütsel bütünlük konusunda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün içersinde örgütsel bütünlüğün sağlanmadığını, yetkilerin dağılımında karmaşa yaşandığını, birimler arası koordinasyonun tam sağlanamadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda gruplardan bir tanesi “üst kademe yönetimi çok sık değişiyor bu yüzden uzun dönemli planlar ve uygulamalar yapılamıyor. Her değişen yönetimle yönetim anlayışlarında ve koordinasyonda farklılıklar meydana geliyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Gruplardan biri ise yönetimin örgütsel bütünlüğü sağladığını ve bunun için çok gayret sarfettiğini belirtmiştir. Bu durum Gençlik ve Spor genel Müdürlüğünde örgütsel bütünlük için çok çaba gösterildiği fakat örgütte yetki ve sorumlulukların dağıtımındaki problemlerden dolayı bir örgütsel bütünlüğün sağlanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel sağlığın bir alt boyutu olan örgütsel ürün konusunda, çalışma gruplarının görüşleri farklılıklar göstermektedir. Gruplardan iki tanesi örgütsel ürünün

bir göstergesi olarak bireylere ve topluma spor yaptırmak, Türk sporunu dünyada iyi bir şekilde temsil etmek olduğunu ve bunların da çalışmalarla yerine getirildiğini ifade etmişler ve “bu konuda teşkilatımız olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü hedeflerinin bir çoğunu gerçekleştirerek Türk ve dünya kamuoyunda layık olduğu yere gelmiş ve dünyaca ünlü şampiyonlar yetiştirmiştir” diyerek örgütsel ürünlerinin olduğunu ifade etmeye çalışmışlardır. İki çalışma grubu ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgütsel ürünlerinin yetersiz olduğunu, ülke genelinde bütün sporlara eşit bir şekilde yaklaşamadığını belirtmişlerdir. Bu konuda gruplardan bir diğeri “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü medyanın yaptığı gibi sadece örgütsel ürünü futboldaki başarı olarak görmektedir.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bu ifadelerden genelde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün topluma örgütsel ürünlerini sunduğu fakat bunu gerçekleştirirken bütün sporlara eşit önemi vermediği şeklinde sonucu çıkarılabilir. Ayrıca bu sonuçtan spor şube müdürlerinin örgütsel ürünün her spor branşında ortaya çıkması beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Örgütsel ürün örgütlerin varlık nedenlerinden biridir. Örgütsel ürünün kalitesi ve önemi ölçüsünde örgütler toplum içinde saygın bir yer kazanır. Örgütlerin önemli amaçlarından biride toplumun bütün kesimlerine kaliteli ürünlerini sunmak olmalıdır. Bu yüzden Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgütsel ürününün kalitesini arttırmak ve bunu toplumun bütün kesimlerine ulaştırma yönünde hareket etmesi gerekir.

Çalışma gruplarından üç tanesi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgütsel kimliğini yavaş yavaş kaybetmeye başladığını söylemiştir. Gruplardan biri “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü misyonunu ve sosyal yapısını kaybetmiş ve sadece günlük rutin işlerin yapıldığı bir kurum haline gelmiştir” şeklinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgütsel kimliği konusunda fikrini söylemiştir. Gruplardan bir diğeri ise “örgüt

üzerindeki siyasi otoritenin baskısı örgütün kimliğini ortaya koymasını engelliyor, bu kimlik kaybının önlenmesi için Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğümüzün yeniden yapılanmaya giderek, kendi öz kimliğine ve hedeflerine dönmesi gerekir. Türkiye'nin tanıtımında en etkili reklam aracının spor olduğunu göz önünde bulundurarak, devletin spor örgütlerine daha fazla önem vermesi gerekir" şeklinde ifadede bulunmuşlardır. Gruplar ayrıca örgütlere kimlik kazandıran şeyin ülke genelinde üstlendikleri kritik görev olduğunu fakat Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün şimdilerde böyle bir misyonu taşımadığını ifade etmişlerdir.

Çalışma gruplarından iki tanesi ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün bir örgüt kimliğine sahip olmasına rağmen bunu çevreye ve toplum geneline göstermekte zorluklar çektiğini söylemişlerdir. Bu bulgulardan da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt kimliğinin kaybolduğu, bunu çevreye göstermede zorlandığı sonucu çıkarılabilir.

Spor şube müdürlerinden alınan bilgilerden de anlaşılabileceği gibi; spor şube müdürlerinin program konularından biri olan örgüt sağlığı konusunu algıladıkları ve bu konuyu boyutlarını da göz önünde tutarak tartışabildikleri ve öğrendikleriyle analiz yapabildikleri görülmektedir.

Spor şube müdürlerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt sağlığı ile ilgili ortaya koydukları ifadelerden; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt sağlığı ile ilgili kuşkularının olduğu, örgütün sağlık açısından sağlıklı görülmediği, örgüt olarak kendilerini çevreye ve topluma iyi ifade edemediklerini, örgütsel ürün olarak sadece futboldaki başarıların göz önünde tutulmasının yanlış olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan da spor şube müdürlerinin örgütlerinin sağlığını beğenmedikleri sonucu çıkarılabilir. Bu bulgulardan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt sağlığı alt

boyutları bakımından değerlendirilerek, örgüt sağlıklarının yapısal reformlarla tekrar kazandırılmasının örgüt açısından faydalı olacağı sonucu çıkarılabilir. Ayrıca bunun sağlanması için eğitim programlarının düzenlenmesi faydalı olabilir.

4.2.6.Yönetici Eğitim Programı Sırasında Örgüt İklimi İle İlgili Uygulanan Workshop Etkinliğinin Nitel Analizi

Bu çalışmada amaç spor şube müdürlerinin, örgüt iklimi konusunu algılayıp algılamadıklarını ortaya koymak, kendi örgüt iklimlerini nasıl gördüklerini çıkarmaktır.

Spor şube müdürlerine yapılan bu work-shop'ta kendi örgütlerini resimle anlatmaları ve resimlerin altına resimlerini yazılı olarak yorumlamaları (Bakınız EK- 8) istenmiştir. Bu çalışmada spor şube müdürleri örgütlerinin iklimini “soğuk- ılık- sıcak, demokratik- otokratik, sert- yumuşak” temaları etrafında analiz etmeleri istenmiştir (n=27). Spor şube müdürlerinin cevapları her bir tema çerçevesinde ayrı ayrı değerlendirilmiş sayısallaştırılmış ve yüzdelerle ifade edilmiştir.

Örgütlerini soğuk- ılık- sıcak teması etrafında değerlendiren spor şube müdürlerinden on iki tanesi (% 45), örgütlerinin iklimini soğuk olarak ifade ederken, spor şube müdürlerinden sekiz tanesi (% 30) örgütlerinin iklimin ılık , yedi tanesi (% 25) ise sıcak olarak tanımlamışlardır.

Örgütlerini demokratik-otokratik teması etrafında work- shop etkinliğinde değerlendiren yirmi spor şube müdürü (% 75), örgütlerinin iklimini çok otokratik bulduğu ifadelerinden ortaya çıkarken, yedi spor şube müdürünün (% 25) ise, örgüt iklimlerini demokratik olarak nitelemişlerdir.

Work-shop etkinliğinde örgütlerini sert- yumuşak teması etrafında değerlendiren spor şube müdürlerinden on altısı (% 59) örgütlerinin iklimini sert olarak nitelerken, yedi tanesi (%26) örgüt iklimini yumuşak olarak nitelemiştir. Bu temada dört spor şube müdürü hiçbir görüş belirtmemişlerdir.

Örgüt iklimi konusunda yapılan work-shop' ta spor şube müdürleri yukarıdaki ifadelerinden de anlaşılacağı gibi, örgütlerinin iklimini soğuk, otokratik ve sert olarak belirtmişlerdir. Bu etkinlikte, şube müdürlerinin örgüt iklimi ve boyutlarını kullanarak örgütlerini analiz etmelerinden yola çıkarak, örgüt iklimi konusunun şube müdürleri tarafından anlaşıldığı sonucuna varılabilir. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi spor şube müdürleri örgütlerini iklimin soğuk, otokratik ve sert olarak nitelemişlerdir. Bu tür bir iklimde spor şube müdürlerinin kendilerini ifade etmeleri ve program sayesinde öğrendiklerini uygulamaları zor görünse de, üst yönetimden alacakları destekle bunu gerçekleştirebilirler. Bu konuda Clark (1994), orta kademe yöneticilerin otokratik ve sert bir ortamda yeni öğrendikleri beceri ve bilgileri üst kademe yönetimin önderliğinde ve yardımıyla örgütte uygulayabilirler, ifadesi otokratik ve sert örgüt ortamlarında da yeni öğrenilen bilgi ve becerilerin uygulanabileceğini göstermektedir.

4.2.7. Uygulanan Eğitim Programının Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yeni yönetim yaklaşımları boyutuna olan etkisine ilişkin spor şube müdürlerinin bulguları sunulmuştur.

Tablo 9

Spor Şube Müdürlerinin Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test

Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
Yeni Yönetim Yaklaşımları Ön test	31	13.32± 1.35	2.997	30	.005
Yeni Yönetim Yaklaşımları Son test	31	13.97± 1.17			

$p < .01$

Tablo 9 'da görüldüğü gibi yöneticilerin yeni yönetim yaklaşımları boyutunda ön testten aldıkları puan ortalaması ($\bar{x}=13.32 \pm 1.35$) iken son testten aldıkları puan ortalamaları ($\bar{x}=13.97 \pm 1.17$) dir. Son anket ortalamasının ilk anket ortalamasından yüksek olması istatistiki olarak incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır ($p < .01$). Spor şube müdürlerinin ön test son test arasındaki farklarına baktığımız zaman spor şube müdürlerinin yeni yönetim yaklaşımları boyutundaki davranışları gösterme sıklığının arttığı görülmektedir Bu istatistiki sonuçlara göre, yeni yönetim yaklaşımları boyutunda eğitim programının spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

4.2.8. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi

Eğitim programı kapsamında spor şube müdürlerine yeni yönetim yaklaşımlarından toplam kalite yönetimi konusunun sunulmasından sonra uygulanan work- shop'ın amacı öğrenilen bilgilerin ne derece algılandığını ve spor şube

müdürlerinin kendi örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu amaçla spor şube müdürlerine bireysel çalışmalarını ve fikirlerini “Toplam kalite yönetimi açısından örgütünüz ne durumdadır? Örgütünüzde toplam kalite yönetimi uygulanmakta mıdır? soruları etrafında yazılı olarak anlatmaları istenmiştir (n= 28).

Toplam kalite yönetimi konusunda yapılan bu çalışmada spor şube müdürlerinin on beş tanesi (% 53) yeni yönetim yaklaşımlarından toplam kalite yönetiminin örgütlerinde uygulanmadığını, örgütlerinde, toplam kalite yönetimlerinde önemli olan; rekabetçi ve kaliteye dayalı bir ortamın olmadığını, kurum içi değerlendirme sisteminin bulunmadığını, işgörenler arasında gerekli güdülemenin sağlanamadığını, örgütte yenileşme süreçlerinin olmadığını, en önemlisi müşteri (spor hizmetinden yararlananlar) odaklı bir yönetim anlayışının olmadığını belirtmişlerdir. Zeki, örgütünde toplam kalite yönetiminin uygulanmadığını belirtirken görüşünü “kurumumuzda toplam kalite yönetimini uygulayamıyoruz, kalitenin artırılması için mutlaka örgüt, klüp, sporcularla diyalogumuz iyi olmalı, onların istekleri doğrultusunda hareket etmeliyiz ki başarılı olalım, onlar bizim için birer müşteridir.” şeklinde açıklamıştır. Fatih de “kurumlarda toplam kaliteyi artıran bir unsur, işgörenlerin ve yöneticilerin eğitiminin sürekli sağlanmasıdır. Fakat bu bizim kurumumuzda görülmemektedir” demiştir. İsmail toplam kalitenin örgütünde uygulanıp uygulanmadığını tartışırken “örgütümüzde toplam kalite yönetimini uygulayamıyoruz çünkü personel nitelikleri müşteri durumundaki kişilerin memnuniyetini sağlayacak düzeyde değil, personel eğitimi ve yetiştirme olanakları yok, yenileşme süreçleri yönetim tarafından uygulanmıyor, süreçleri geliştirmek için takımların işe koşulması sağlanamıyor” şeklinde görüşlerini ortaya koymuştur.

Çalışmada görüşlerini belirten spor şube müdürlerinden beş tanesi (% 18) ise, örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabildiğini, toplam kalite yönetimi açısından, örgütlerinde müşteri isteklerinin ve memnuniyetlerinin sağlanabildiğini, örgütün sürekli gelişimi için çaba sarf edildiğini, örgütün yenileşmeye açık olduğunu, personelin gelişimi için çaba sarf edildiğini, işgörenlerin örgüte bağlı olduğunu ve özveriyle çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Tarık örgütünde toplam kalite yönetiminin uygulandığını söylerken “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğümüz bünyesinde, örgütün toplam kalite yönetimine bakıldığında, amaçlarına uygun, kullanıma açık tam olmasa da , eksiksiz bir çalışmanın süreklilik arz ettiği ve müşteriye iyi hizmet verildiği çabaları görülmektedir” demiştir.

Görüşlerini work- shop çalışmalarında yazılı olarak ifade eden üç spor şube müdürü (%11) ise, örgütlerinin toplam kalite yönetimi açısından durumunu ortaya koyamamışlardır. Türkay “şu anki uygulamalarda örgütümüzde toplam kalite yönetimini uygulanıp uygulanmadığı konusunda bir kanaatim yok. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğümüzün yeniden yapılanması dolayısıyla kalite konusunda somut adımların atılıp atılmayacağı önümüzdeki günlerde aylarda belli olacak kanaatindeyim” sözleriyle görüşünü belirtmiştir.

Spor şube müdürlerinin ifadelerinden de anlaşılabileceği gibi örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanmamaktadır. Bunun en önemli sebepleri olarak; müşteri isteklerinin göz ardı edilmesi, personel ile ilgili problemler, gelişim süreçlerinin uygulanmaması şeklinde ifade edilmiştir. Spor şube müdürlerinin bazıları ise toplam kalite yönetiminin örgütlerinde uygulandığını belirtirken buna gerekçe olarak müşteri isteklerinin ve memnuniyetinin sağlandığı, örgütün sürekli gelişimi için çaba sarf edildiği, personelin sürekli geliştirilmesine çabaladığı gibi ifadelerde bulunmuşlardır.

Spor şube müdürlerinin görüşleri arasındaki bu farklılık algılarından ve taşra örgütlerinin ayrı birimlerinde çalışmalarından kaynaklanmış olabilir.

Yapılan bu çalışmada, spor şube müdürlerinin toplam kalite yönetiminin; müşteri odaklılık, gelişim, süreçlerin yönetimi, insan ve bireysel kalite, personel eğitimi gibi öğelerini kullanarak örgütlerini analiz etmesi, yeni yönetim yaklaşımları içinde sunulan toplam kalite yönetiminin spor şube müdürlerince anlaşıldığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu bulgulardan yeni yönetim yaklaşımları konusuyla ilgili spor şube müdürlerine verilen konuların etkili olduğu örgütlerini daha net açıklamalarla tanımlayabildikleri sonucu da çıkarılabilir. Program sayesinde toplam kalite yönetiminin spor şube müdürleri tarafından öğrenilmesi bu yönetim şeklinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örgütlerinde uygulanabilirliği açısından önemli bir başlangıç sağlamıştır. Günümüzde toplam kalite yönetiminin malzemesi insan olduğu için sektörlere göre farklılıklar göstermemektedir. Bu yüzden toplam kalite yönetiminin özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de uygulanması örgütsel gelişimi sağlayacaktır.

4.2.9. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmel Liderlik Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yönetmel liderlik boyutuna olan etkisine ilişkin spor şube müdürlerinin bulguları sunulmuştur.

Tablo 10

Spor Şube Müdürlerinin Yönetsel Liderlik Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
Yönetsel Liderlik Ön test	31	57.13± 4.25	-1.010	30	.320
Yönetsel Liderlik Son test	31	57.77±3.28			

$p > .05$

Tablo 10’ da yönetsel liderlik boyutuna ilişkin sonuçlara bakıldığı zaman, spor şube müdürlerinin ön testten aldıkları puan ortalamaları ($\bar{x}=57.13 \pm 4.25$) iken, son testten aldıkları puan ortalamaları ($\bar{x}=57.77 \pm 3.28$) dır. Bu fark istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur ($p > .05$). Bu da spor şube müdürlerinin algılarına göre, yönetsel liderlik boyutunda verilen eğitim programının bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.10. Yönetici Eğitimi Programı Sırasında Yönetici Personel İle İlgili Uygulanan Work- shop Etkinliğinin Nitel Analizi

Bu work- shop etkinliği ile amaçlanan, spor şube müdürlerinin örgütlerindeki yönetici personel hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır. Bu etkinlik kapsamında spor şube müdürlerine “Örgütünüzdeki yönetici personelin durumu nedir?” sorusu sorulmuş ve görüşlerini(1) yönetici personelin liderlik niteliği (2) yönetici personelin seçilmesi ve atanması (3) eğitim olanakları ,temaları etrafında yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir (n= 30). Spor şube müdürlerinin görüşleri her tema için ayrı ayrı değerlendirilmiş, sayısallaştırılmış ve yüzdelerle ifade edilmiştir.

Bu work-shop etkinliğine katılan spor şube müdürlerinden on bir tanesi (% 37) örgütlerindeki yönetici personelin liderlik niteliklerini yetersiz olarak ifade etmişlerdir. Bu yetersizlikleri ise; yöneticilerin eğitim düzeylerinin düşük olmasına, örnek olma becerilerinin olmayışına yöneticilerin alan bilgilerinin az olduğuna, planlama yapamamalarına, yöneticilik konusundaki bilgi yetersizliğine, karar verme yeteneklerinin olmayışına, kalitesiz ürün ortaya koymalarına bağlamışlardır. Can yetersizlik konusundaki görüşünü “mevcut yönetici personel siyasi tercihle atandığından ,atandığı pozisyondaki işi bilmemektedir Bu yüzden yönetici çoğu zaman konumunda vasat bir görünüm çizer” olarak vurgulamıştır. Salih yönetici nitelikleri hakkında “yönetici personelin kalitesi örgütte git gide azalıyor. Bu yüzden Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü kendi personeli içerisinde personeli yetiştirmeli ya da dışarıdan eğitilmiş kişileri kullanmalıdır” demiştir. İsmail de “yönetici personel eğitim açısından yeterli değildir. Çünkü iyi seçilerek değerlendirilerek o pozisyona gelmemektedir” diyerek yönetici personelin niteliklerini yetersiz gördüğünü ifade etmiştir.

Work-shop etkinliği sonucu, yönetici personelin liderlik niteliği temasında elde edilen bulgulara on dört spor şube müdürü (% 46) örgütteki yöneticilerin liderlik niteliklerini yeterli bulduklarını söylemişlerdir. Spor şube müdürleri örgütlerindeki yönetici personelin; deneyimli olduğunu, alana hakim olduklarını, eğitim düzeylerinin yeterli olduğunu, yaratıcı olduklarını, organizasyon kabiliyetlerinin iyi olduğunu, görevlerini yasalarca istenen yönde yaptıklarını, sorumluluk sahibi olduklarını, örnek olma becerilerinin olduğunu, astlarını daima düşündüklerini, gerektiği hallerde örgütlerini iyi temsil ettiklerini ve iletişimlerinin iyi olduğunu söylemişlerdir. Zafer bu konuyu destekler nitelikte “yönetici personelimiz eğitilmiş ve yaratıcı bir yapıya sahip olup işlerini aksatmadan yapmaktadırlar” şeklinde görüş bildirmiştir. Fatih ise

“örgütteki yönetici personelimizin deneyimleri fazladır. Zor spor organizasyonlarını rahatlıkla yapabilmektedirler” demiştir. Yukarıdaki bulgulardan da anlaşılabileceği gibi spor şube müdürleri örgütlerindeki yönetici personelin niteliği hakkında iki ayrı görüş ortaya koymaktadır. Bu görüş ayrılıkları spor şube müdürlerinin taşra örgütlerinin ayrı birimlerinde çalışmaları ve değerlendirmelerini farklı yöneticileri göz önünde bulundurarak yapmalarından kaynaklanıyor olabilir. Her ne kadar bu görüş ayrılığı bu şekilde yorumlansa da, bu bulgulardan aynı zamanda, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan yöneticilerin liderlik konularında daha fazla eğitime ihtiyaçlarının olduğu ve eğitim programlarıyla bunların karşılanması gerektiği sonucu da çıkarılabilir. Waitley’in (2000), “Lider doğulmaz, eğitimle olunur” sözleri bu bulguyu destekler niteliktedir. Waitley ayrıca görüşlerini “karizmatik olunabilir ama dünyaya lider olarak gelinmez. Liderler kesinlikle eğitilebilir. Dr. Waitley’e göre, lider olan kişi hem takımın bir parçası, hem de kişisel bir lider oluyor. Liderler belli vizyonları olan insanlar. Belirli bir yol izleyen liderler, istekleri anlayan ve bunu verebilen insanlar olarak ortaya çıkıyor. Bu ve buna benzer özellikler ise eğitimle geliştirilebilecek özelliklerdir” şeklinde ifade etmiştir. Günümüzde artık yöneticilerin liderlik özelliklerinin de eğitimle geliştirilebildiği bilinmektedir. Bu bakımdan yönetici eğitim programlarında liderlikle ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik çalışmalar örgüte ve yöneticilere sayısız faydalar sağlayacaktır.

Yönetici personelin seçilmesi ve atanması konusunda spor şube müdürlerinden yirmi tanesi (% 66) örgüt içinde yöneticilerin seçimine yönelik sağlıklı bir sistemin ve kriterlerin olmadığını ifade ederken spor şube müdürlerinden yirmi bir tanesi (% 70) örgüt içinde ve örgüt dışından atamaların taraflı, siyasi etkiler altında ve yanlış yapıldığını belirtmişlerdir. Tahsin bu konudaki görüşünü “atamaların bazen kurum

dışından ve siyasi olmasından, dolayı teşkilatı tanımayan kişiler yönetici olmaktadır” diyerek dile getirmiştir. Emin de “atamalarda liyakat esasının uygulanmadığı kurumlardan biriyiz” demiştir. “Siyaset çok etkin, neredeyse tüm atamalar, nakil ve yükselmeler siyasetçiler kanalı ile oluyor, diyen Tarık, siyasi baskı karşısında, adalet hakkaniyet ve liyakat dikkate alınmıyor. Çıkarılan atama yönetmelikleri bizzat Genel Müdürlük tarafından deliniyor” şeklinde atamalar konusunda yapılan yanlışları dile getirmiştir. Bu bulgulardan da spor şube müdürlerinin atamalarda daha fazla objektif olunması ve atamaların belirli kriterler çerçevesinde yapılması isteği içinde oldukları sonucu çıkarılabilir. Spor şube müdürlerinin bu konudaki isteklerine yönetici eğitimi programları ile cevap verilebilir. Bu tür programların atamalarda ve ilerlemelerde kriter olarak alınması faydalı olabilir.

Spor şube müdürlerinden on dokuz tanesi (% 63) örgüt içinde eğitim olanaklarının olmadığını, gelişim fırsatlarını bulamadıklarını, eğitim ve gelişim konularında örgütün politikaları ve hedeflerinin olmadığını, açılan kurs ve seminerlerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda Şeref “kurumumuzda sadece iş olsun diye 1-2 günlük seminerler düzenlenir, bu seminerlere gider mevcut yapıyı tartışırız” derken, Selim ise “artık gittiğimiz seminerlerde örgütümüzü etkili bir biçimde nasıl işletiriz onu öğrenmek, yönetim alanındaki yenilikleri takip etmek istiyoruz” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Tarık da “hizmet içi eğitim yok denecek seviyede, örgüt kendi personeline sahip çıkmıyor, onları geliştirmek için çaba harcamıyor” diyerek eğitim ihtiyacını ortaya koymuştur. Bu bulgulardan da spor şube müdürlerinin eğitim ihtiyacı içinde oldukları, var olan eğitim olanaklarının kendilerini tatmin etmediği sonucu çıkarılabilir.

Spor şube müdürlerinden sadece beş tanesi eğitim ve gelişim olanaklarının örgüt içinde yeterli olduğu konusunda fikir bildirirken, Selçuk “ben kendi hesabıma söyleyebilirim ki örgüt içinde kendimi geliştirecek fırsatlar bulabiliyorum, seminerlere, kurslara katılabiliyorum.” demiştir.

Spor şube müdürleri work- shop etkinliğinde örgütlerindeki yöneticilerin liderlik durumlarını tartışırken lider özelliklerini göz önünde tutarak tartışmışlardır. Bu ifadelerden de spor şube müdürlerinin yönetsel liderlik boyutunu algıladıkları ve liderlik kavramı etrafında örgütlerindeki yöneticileri analiz edebildikleri sonucu çıkarılabilir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi spor şube müdürlerinin yönetici personelin durumları hakkındaki görüşleri şu şekildedir. Spor şube müdürlerinin % 46 ‘sı örgütteki yöneticilerin niteliklerinin yeterli olduğunu, % 36 ‘sı ise yöneticilerin niteliklerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Spor şube müdürlerinin bir çoğu örgütte yönetici olarak seçilme ve yükselme olanaklarının siyasi etkinin altında olduğunu belirtmişlerdir. Spor şube müdürleri örgüt içinde eğitim ve gelişim fırsatlarının az ve yetersiz olduğunu ifade ederken, gelişim için fırsatlar yaratılmasını istemişlerdir. Bu ifadelerden spor şube müdürlerinin siyasetten uzak bir atama sistemi istedikleri ve kendilerini geliştirme istek ve arzusunda oldukları sonucunu çıkarılabilir. Bu bulgulardan, Gençlik ve spor Genel Müdürlüğü’ nün yönetimine yapılan politik baskıların bu kurumda çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanmasını güçleştirdiği, örgütte yöneticilerin bağımsız karar verme yetki ve sorumluluklarının bulunmayışı, nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesini engelleyen faktörler olduğu söylenebilir. Örgüt içinde yapılan eğitim ve gelişim etkinliklerinin amaç boyutunun iyi belirlenmemesi ve uygulamaların çağın gereklerini yerine getirememesinin örgütte eğitim ve gelişim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğinin bir göstergesidir. Ayrıca bu bulgulardan,

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yönetici personelin, nitelikleri, seçilmesi, atanması ve gelişimi konusundaki politikaların tekrar gözden geçirilerek çağın gereklerine göre yeniden düzenlenmesinin gerekli olduğu sonucu çıkarılabilir.

4.2.11. Uygulanan Eğitim Programının Yönetsel Etik ve Karar Verme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yönetsel etik ve karar verme boyutuna olan etkisine ilişkin spor şube müdürlerinin bulguları sunulmuştur .

Tablo 11

Spor Şube Müdürlerinin Yönetsel Etik ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	P
Yönetsel Etik ve Karar Verme Ön test	31	33.65 ± 2.59	1.783	30	.085
Yönetsel Etik ve Karar Verme Son test	31	34.42 ± 2.47			

$p > .05$

Tablo 11' de görüldüğü gibi, spor şube müdürlerinin yönetsel etik ve karar verme boyutuna ilişkin ön test ortalamaları ($\bar{x}=33.65 \pm 2.59$) son test ortalamaları ($\bar{x}=34.42 \pm 2.47$) ile karşılaştırıldığında aradaki fark istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur ($p > .05$). Bu sonuçlara göre, uygulanan eğitim programının spor şube müdürlerinin algılarına göre, yönetsel etik ve karar verme boyutuna bir etkisinin

olmadığı söylenebilir. Bu bulgudan da anlaşılacağı gibi uygulanan eğitim programı yönetsel etik ve karar verme boyutunda istenilen düzeyde etkili olmamıştır denilebilir. Bunun nedeni; yönetsel etik ve karar verme konunun spor şube müdürlerince anlaşılmaması ya da bu konunun programın sonlarına doğru spor şube müdürlerinin algılarının azaldığı zamanda verilmesinden kaynaklanmış olabilir. Bu yüzden bu boyutun aynı gruba benzer bir programla tekrar verilmesinin faydaları olacaktır. Ayrıca bu sonuca göre eğitim programlarında bu boyuta ayrılan sürenin biraz daha fazla olması önerilebilir.

4.2.12. Yönetici Eğitim Programı Sırasında Yönetsel Etik İle İlgili Uygulanan Work-shop Etkinliğinin Nitel Analizi

Eğitim programı kapsamında spor şube müdürlerine yönetsel etik konusunun sunulmasından sonra uygulanan work- shop'ın amacı öğrenilen bilgilerin ne derece algılandığını ve spor şube müdürlerinin kendi örgütlerinde yönetsel etiğin uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla spor şube müdürlerine bireysel çalışmalarını ve fikirlerini “Örgütünüzde yönetsel etik kurallarına uyulmakta mıdır?” sorusu etrafında yazılı olarak anlatmaları istenmiştir (n= 29). Spor şube müdürlerinden örgütlerindeki yönetsel etiği ifade ederlerken, yönetsel etiğin adalet, hoşgörü, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı, sevgi, tarafsızlık, açıklık gibi boyutlarını da göz önünde bulundurmaları istenmiştir.

Spor şube müdürlerinden on altı tanesi (% 55) örgütlerinde yönetsel etik kurallarının uygulanmadığını belirtmişlerdir. Bu düşüncelerini ortaya koyarken de, örgütlerinde atamaların taraflı yapıldığını, kararların verilmesinde politik etkilerin ağır

bastığını, kuralların herkese eşit olarak uygulanmadığını, örgüt içinde iş yükünün dengeli olarak dağıtılmadığını, kendi görüşlerine üst kademe tarafından değer verilmediğini, kendilerini ilgilendiren kararlara katılamadıklarını ifade etmişlerdir. Tahsin örgütünde yönetsel etik kurallarının uygulanmadığını belirtirken “etik kurallar bakımından teşkilatımız kendi öz değerleri ve politikaları ile hareket etmeyen, tümüyle siyasi tercihlerle hareket eden bir sistem görünümündedir. Belirli kurallarla teşkilatımıza verilen haklar politik tarafsızlık içerisinde uygulanmamaktadır. Böyle olunca da yöneticilerin etik kurallar ile uygulama yapması söz konusu olmamaktadır” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Emin bu konuya açıklık getirirken “uygulamalarda etik kurallar yok, şahsi menfaatler rol oynamakta, örneğin atamalar kişilerin çıkarları menfaatleri doğrultusunda olmaktadır” demiştir. Yukarıdaki ifadelerde görüldüğü gibi spor şube müdürleri yönetsel etiğin sadece adalet ve hoşgörü boyutlarını göz önünde bulundurarak örgütlerindeki yönetsel etiği tartışmışlardır. Tartışmalarda öğretim elemanı tarafından belirtilen sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı, sevgi, tarafsızlık, açıklık gibi boyutları göz ardı etmişlerdir.

Spor şube müdürlerinden sadece altı tanesi (% 21) örgütlerinde etik kuralların uygulandığını belirtmişlerdir. Spor şube müdürleri ifadelerinde; örgüt içinde kişilerin görev sorumluluğunun olduğunu, görevlerine ve meslek ilkelerine bağlı olduklarını, görevlerin yasalarca istenen doğrultuda yerine getirildiğini, yetkilerin yasal sınırlar içinde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Cevdet “kurumumuzdaki çalışanlar özveri ve sorumluluk bilinci içinde görevlerini yapmaktadırlar” diye görüşünü ortaya koyarken, Arif ise “örgütümüzde işler yasalar çerçevesinde yapılmaktadır” demiştir. Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi spor şube müdürleri örgütlerindeki yönetsel etiğin sadece sorumluluk boyutunu göz önünde bulundurarak tartışmışlardır. Tartışmalarında

yönetmelik etiğin adalet, hoşgörü, dürüstlük, demokrasi, saygı, sevgi, tarafsızlık, açıklık gibi boyutlarını da göz ardı etmişlerdir.

Work –shop çalışmasına katılan yedi spor şube müdürü (% 25) ise bu konuda görüşlerini belirtmemiştir. Bu durumu Turgut “kurumumuzun etik yapısı hakkında bir fikrim yok” diyerek ortaya koymuştur.

Spor şube müdürlerinin ifadelerinden de anlaşılabileceği gibi örgütlerinde yönetmelik etik kurallarının uygulanmadığı görülmüştür. Bulgulardan da anlaşılabileceği gibi spor şube müdürleri örgütlerini analiz ederken adalet, sorumluluk, hoşgörü boyutlarını göz önünde bulundurmışlar, diğer boyutları; dürüstlük, demokrasi, saygı, sevgi, tarafsızlık, açıklık vb. göz ardı etmişlerdir .Ayrıca yedi spor şube müdürü bu konuda her hangi bir görüş ortaya koyamamıştır. Elde edilen bulgulara bakarak spor şube müdürlerinin yönetmelik etiğin boyutlarını kullanarak örgütlerini analiz etmede zorlandığı, uygulanan eğitim programının yönetmelik etik boyutunda istenilen düzeyde etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Bunun sebebi ise yönetmelik etik konusunun spor şube müdürlerince yeterince anlaşılmaması ya da algılanmaması olabilir. Bu yüzden yönetici eğitim programlarında yönetmelik etik konusuna ayrılan sürenin artırılması etik konusunda daha değişik öğretim yöntemlerinin kullanılması faydalı olabilir.

4.2.13. Uygulanan Eğitim Programının İşbirliği, İletişim ve GÜdüleme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının işbirliği, iletişim ve güdüleme boyutuna olan etkisine ilişkin spor şube müdürlerinin bulguları sunulmuştur.

Tablo 12

Spor Şube Müdürlerinin İşbirliği, İletişim ve GÜdüleme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
İşbirliği, iletişim ve güdüleme Ön test	31	34.32± 2.39	0.312	30	.757
İşbirliği, İletişim ve güdüleme Son test	31	34.16±2.49			

$p > .05$

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, işbirliği, iletişim ve güdüleme boyutuna ilişkin spor şube müdürlerinin ön test ortalamaları ($\bar{x}=34.32 \pm 2.39$) iken son test ortalamaları($\bar{x}=34.16 \pm 2.49$) olarak bulunmuştur. Spor şube müdürlerinin ön test son test ortalamaları arasındaki fark istatistiki olarak incelendiğinde aradaki fark anlamsız olarak bulunmuştur ($p > .05$). Tablo 12’ye bakıldığı zaman spor şube müdürlerinin bu boyuttaki yönetsel davranışları gösterme sıklığında eğitim öncesi ve eğitim sonrası herhangi bir değişiklik olmamıştır. Bu sonuçlara bakarak, aradaki farkın anlamsız çıkması, uygulanan eğitim programının işbirliği ,iletişim,ve güdüleme boyutunda istenilen düzeyde etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durumda işbirliği, iletişim ve güdüleme boyutunda programın sonlarına doğru verilmesinden kaynaklanmış olabilir.

4.3.Yönetici Eğitimi Programı Hakkında Spor Şube Müdürlerinin Görüşleri

Bu başlık altında yönetici eğitimi programı hakkında spor şube müdürlerinin görüşlerinin niteliksel analizi sunulmuştur.

Araştırma kapsamında, eğitim programı sırasında spor şube müdürlerinin uygulanan eğitim programı konusundaki görüşlerini anlamak amacıyla sorulan bazı görüşme soruları şunlardır.

1. Uygulanan bu yöneticilik eğitimi programının içeriği hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Bu eğitim programından beklentileriniz nelerdir?
3. Eğitim programından öğrendiklerinizi örgütünüzde uygulayabileceğinize inanıyor musunuz?

Görüşmede sorulan ilk soru spor şube müdürlerinin yöneticilik eğitimi programı hakkında ne düşündüklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İkinci sorunun amacı ise spor şube müdürlerinin eğitim programından beklentilerini ortaya çıkarmaktır. Diğer sorunun amacı ise bu eğitim programının uygulamaya ne şekilde yansıyabileceğini belirlemektir. Spor şube müdürlerinin görüşleri yukarıdaki temalar altında ayrı ayrı değerlendirilmiş, sayısallaştırılmış ve yüzdelerle ifade edilmiştir.

Görüşmeler sırasında spor şube müdürlerinin bazıları bu sorulara kısa cevaplar verirken çoğu içtenlikle ve uzun cevaplamışlardır.

Görüşmeye katılan spor şube müdürlerinin eğitim programının içeriğine yönelik ifadelerine bakıldığında on iki (% 60) spor şube müdürü eğitim programının içeriğinin iyi olduğunu ve iyi hazırlandığını, yöneticilik konusunda bazı konuları yeni öğrendiklerini, program içeriğinin yönetim konusunda kendilerine yeni bilgiler öğretecek nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan Selim olumlu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir “eğitim programının içeriği iyi, bazı konuları, bu sayede çok şey öğreniyorum örneğin; vizyon, yeni yönetim yaklaşımları gibi, bu konular bana ilginç geliyor.” Kemal bu konuda “program bana yeni bilgiler öğretiyor” demiştir. Sekiz spor şube müdürü de (% 40) eğitim programında uygulanan öğretim tekniklerinin iyi

olduğunu, anlatımların doyurucu ve zevkli olduğunu ve iş ortamıyla ilgili örneklerle anlatımların pekiştirilmesinin konuları daha da anlaşılır yaptığını belirtmişlerdir. Bu eğitim programı sayesinde çok şey öğreneceğini söyleyen Cahit, ders anlatım tekniklerini beğendiğini ders anlatılırken kullanılan modern tekniklerin bilgisayar ve projeksiyon gibi kendisinin dersleri anlamasına yardımcı olduğunu yapılan fikir alışverişlerinin ve tartışmaların ilginç geldiğini belirtmiştir.

Görüşmelere katılan spor şube müdürlerinden iki tanesi program içeriğinin herkese aynı ölçüde hitap etmediğini belirtmiştir. Selçuk “programa katılan spor şube müdürlerinin düzeyleri farklı ve bazıları bu konuları daha önceki eğitimlerinde öğrenmiş bazıları ise ilk defa bu program esnasında görüyorlar. Bu yüzden de tartışmalar ve fikir aktarımları bazen kalitesiz oluyor” diyerek bu konudaki fikrini söylemiştir. Bu bulgudan da eğitim programlarına katılan kişilerin eğitim seviyelerinin birbirine yakın olması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Bu tür eğitim programlarına katılacak kişilerin homojen özelliklere sahip olması programın etkililiğini arttırabilir ve programın herkese aynı ölçüde hitap etmesini sağlayabilir.

Spor şube müdürlerinden üç tanesi uygulanan eğitim programının konularının kendileri tarafından anlaşılmasının güç olduğunu, konuların yoğun ve çok olduğunu yöneticiyle ilgili bilgileri ilk defa bu programla birlikte gördüklerini ifade etmişlerdir. Yönetimle ilgili hiçbir eğitim almadığını belirten Yılmaz “anlatılanlar güzel ama anlamakta güçlük çekiyorum” demiştir. Spor şube müdürlerinden üç tanesi derslerin yoğun olduğunu , aynı gün içinde fazla ders gördüklerini belirtmişlerdir. Hasan bu konudaki görüşlerini “gün içinde çok ders görüyoruz bazen dikkatimizi toplayamıyoruz” diyerek belirtmiştir. Bu bulgulardan da bazı spor şube müdürlerinin yönetim ile ilgili konuları ilk defa bu programda görmelerinden dolayı anlamada güçlük çektikleri

sonucuna varılabilir. Ayrıca bu bulgular hizmet öncesi eğitimin yönetici için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yönetici konumunda atanacak kişilerin üniversitelerin yönetim ve spor yönetimi alanlarından mezun kişiler arasından seçilmesi faydalı olabilir.

Görüşmelere katılan spor şube müdürleri programdan beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir. Spor şube müdürlerinin on dört tanesi (% 70); program sayesinde kendilerini yöneticilik konusunda geliştireceklerini, yönetim konusunu daha iyi anlayacaklarını, bu eğitim programının hem kendilerine hem de örgütlerine faydalı olacağına inandıklarını ifade etmişlerdir. Tarık “programın benim gelişmeye çok katkı sağlayacağını umuyorum” şeklinde görüşünü ortaya koymuştur. Görüşmelere katılan yedi (% 35) spor şube müdürü de program sonrası bir belge sahibi olmak istediklerini ve bu belgenin kendilerinin kademe ilerlemesinde bir rol oynamasını beklediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda Arif “program sonrası bir belge sahibi olmak istiyorum, bu belgenin de terfim için etkili olmasını bekliyorum” şeklinde beklentisini dile getirmiştir. Spor şube müdürlerinden beş (% 25) tanesi belge beklentisi içinde olsalar bile program sonrasında kademe ilerlemesi ile ilgili hiçbir beklentilerinin olmadığını, programın sadece bilgisel düzeyde kendilerine faydalı olacağını bildirmişlerdir. Celal bu konuda “beklenti olarak eğitim programı sonrası kadememde herhangi bir değişiklik beklemiyorum, çünkü örgütümüzde kademe ilerlemelerinde politik etkiler daha fazla rol oynuyor” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu tür eğitim programlarında katılımcıların beklentileri programının etkililiğini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi bazı spor şube müdürleri hem belge beklentisi içinde hem de bu belgenin ilerlemelerinde bir faydası olmayacağı düşüncesini taşımaktadırlar. Bu bulguda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yöneticilerin ilerlemelerinde örgüt dışı eğitim

programlarından alınan bu tür belgelerin dikkate alınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün atama yönetmeliğine bakıldığında bunun böyle olduğu görülmektedir. Resmi Gazetenin 25 Şubat 2000 tarih 23975 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Görevde Yükselme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğinde; şube müdürü, kadrolarına atanacakların en az dört yıllık yüksek öğrenim görmeleri şarttır ifadesi bulunurken, “Genel müdür, genel müdür yardımcısı, kurul başkanı, İ. hukuk müşaviri, daire başkanı, hukuk müşaviri, il gençlik ve spor müdürü” unvanları hariç olmak üzere, “Merkez yönetim hizmetleri grubunda; federasyon genel sekreteri, şube müdürü, APK uzmanı, sportif eğitim uzmanı, spor kontrolörü, mütercim, şef, taşra yönetim hizmetleri grubunda ise; şube müdürü, gençlik merkezi müdürü, spor eğitim merkezi müdürü, sportif eğitim uzmanı, uzman, ilçe gençlik ve spor müdürü, şef, muhasebeci, kadrolarında unvan ve sınıf değişiklikleri, ihtiyaç, kadro durumu ve başvuru sayısına göre yapılacak görevde yükselme eğitimi ile görevde yükselme sınavında başarılı olmak kaydıyla özel şartlar gözönünde bulundurularak yapılır” ifadesi bulunmaktadır. Yapılacak görevde yükselme eğitimi ile görevde yükselme sınavında başarılı olmak kaydıyla şube müdürü kadrolarına atanabilmek için aranan şartlar ise şunlardır: 1) Mühendis, APK uzmanı, sportif eğitim uzmanı veya uzman kadrolarında en az 3 yıl ya da 2) Programcı veya mütercim kadrolarında en az 4 yıl yahut, 3) Muhasebeci, şef veya antrenör kadrolarında en az 6 yıl çalışmış olmak gereklidir. Yönetmelikte görüldüğü gibi üst kademe yönetim dediğimiz; Genel müdür, genel müdür yardımcısı, kurul başkanı, İ. hukuk müşaviri, daire başkanı, il gençlik ve spor müdürü unvanlarına yükselmelerde yükselme eğitimi ve sınavı uygulanmamaktadır. Bu yönetmelikte yukarıda da açıklandığı gibi, merkez yönetim hizmetleri grubunda; federasyon genel sekreteri, şube müdürü, APK uzmanı, sportif

eğitim uzmanı, spor kontrolörü, mütercim, şef, taşra yönetim hizmetleri grubunda ise; şube müdürü, gençlik merkezi müdürü, spor eğitim merkezi müdürü, sportif eğitim uzmanı, uzman, ilçe gençlik ve spor müdürü, şef, muhasebeci kadrolarında unvan ve sınıf değişikliklerinde görevde yükselme eğitimi ve sınavından bahsedilmektedir. Görevde yükselme eğitimi ve sınavına ilişkin yönetmelik ise Resmi Gazetenin 4 Kasım 1999 23866 sayılı yayınında Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı başlığı altında şu şekilde açıklanmıştır; Madde 9: Görevde yükselme sınavına girecek olanlar, sınavdan önce, atanmak istedikleri kadroya yönelik görevde yükselme eğitiminden geçerler. Bu eğitime alınacakların, sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Başvuru sayısının boş kadro sayısının iki katından fazla olması durumunda eğitime alınacaklar hizmet süresi, sicil ve disipline ilişkin değerlendirmeye tabi tutularak belirlenir. Bu eğitim sonunda yapılacak sınavda başarılı olanlar ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Genel Müdürlüğe başka kurum ve kuruluşlardan naklen atama ile gelenler ile Genel Müdürlük içerisinde kendi birimleri dışındaki birimlerde aynı görev için benzer eğitimi alanların bu hakları geçerli kabul edilir. Görevde yükselme eğitimlerinde bu yönetmeliğin 5. maddesinde belirtilen unvanlar (a) Merkez yönetim grubunda: Genel müdür, genel müdür yardımcısı, kurul başkanı, İ.hukuk müşaviri, daire başkanı, hukuk müşaviri, federasyon genel sekreteri, şube müdürü, APK uzmanı, sportif eğitim uzmanı, spor kontrolörü, mütercim, şef (b) Taşra yönetim hizmetleri grubunda: İl gençlik ve spor müdürü, şube müdürü, gençlik merkezi müdürü, spor eğitim merkezi müdürü, sportif eğitim uzmanı, uzman, ilçe gençlik ve spor müdürü, şef, ile Genel Müdürlük müfettişlerinden eğitimci olarak yararlanılır. Eğitimler, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı yönetiminde, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı ve kadrosu boşalan birimlerle işbirliği yapılarak

yürütülür. Görevde yükselme sınavına gireceklerin eğitime devamı zorunludur. Eğitim konularında katılımcılara belge verilir. Bu eğitimler iki haftadan az sekiz haftadan çok olamaz. Bu yönetmeliğin 10. maddesinde ise; Genel müdür, genel müdür yardımcısı, kurul başkanı, İ. hukuk müşaviri, daire başkanı, il gençlik ve spor müdürü, kadrolarına atanacakların, bu yönetmelikte öngörülen eğitim ve görevde yükselme sınavına tabi olmadıkları ifade edilmektedir. Görevde yükselme eğitimi aşağıdaki konuları kapsar;

- a) TC Anayasası (Genel esaslar, Temel hak ve ödevler, Devletin temel organları)
- b) Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi
- c) Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat
- d) 657 sayılı Devlet Memurları ile ilgili mevzuat
- e) Türkçe dil bilgisi ve yazışma ile ilgili kurallar
- f) Halkla ilişkiler ve davranış kuralları
- g) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün görevleri ile ilgili genel bilgiler
- h) Ceza hukukunun genel esasları ile Türk Ceza Kanununda yer alan, basit ve nitelikli zimmet, devlet alım ve satımlarında menfaat sağlama, irtikap, memuriyet görevinin suistimali, memuriyet görevini ihmal, memuriyet görevini terk ve savsaklama ile memuriyet görevini kötüye kullanma suçları ve rüşvet, evrakta sahtecilik suçları, memurun yargılanması usulü,
- i) Kamu yönetimi, formalitelerin azaltılması, dosyalama arşivleme,
- j) Hangi kadro için görevde yükselme sınavına katılma başvurusu yapılmışsa, Genel Müdürlüğün o merkez ve taşra birimleriyle doğrudan ilgili mesleki konular.

Eğitimin % 40'ı yukarıdaki (a) ve (f) bentleri arasında, % 60'ı ise (g) ve (J) bentleri arasında belirtilen konulardan oluşur. Sınavlarda sorulacak sorular, unvanlara ve boş kadrosu olan birimlere göre hazırlanır. Sınavlar kadro ihtiyacına göre, mart ve eylül aylarında olmak üzere yılda en fazla iki kez yapılabilir. Yapılacak sözlü sınavda yazılı sınav konuları esas alınır.

Yukarıda açıklanan Görevde Yükselme Eğitimi ve Sınavı Yönetmeliğinde, Genel Müdürlük dışında üniversitelerin ya da diğer eğitim kurumlarının Genel Müdürlük personeli için düzenlediği değişik konuları ve süreleri kapsayan eğitim programları hakkında herhangi bir açıklama ya da madde bulunmamaktadır. Buna göre de Genel Müdürlük dışında, üniversitelerin ya da diğer eğitim kurumlarının Genel Müdürlük personeli için düzenlediği değişik konuları kapsayan eğitim programlarının yükselmelerde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu yüzden, yapılacak yasal düzenlemelerle üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının organize ettiği bu tür eğitim programlarına katılımın yöneticilerin yükselmelerinde kriter oluşturmasının sağlanması, eğitim programlarının etkililiğini daha da artıracığı söylenebilir.

Spor şube müdürlerinden iki tanesi (% 10) eğitim programından bir beklentisinin olmadığını belirtmiştir. Bu konuda “buraya görevlendirme ile geldik ve dersleri izliyoruz” diyen Hüseyin “ öğrendiklerimiz burada kalacak” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu bulgudan da spor şube müdürlerinin programla ilgili her hangi bir amaçlarının olmadığı yorumu yapılabilir. Eğitim programlarında etkililiği etkileyen bir faktörde bireysel amaçlardır. Katılanların bireysel amaçları ne kadar kuvvetli olursa programa karşı tutumları ve ilgileri iyi olur. Programdan beklentileri etkileyen bir diğer faktörde program amaçlarının bireysel amaçları karşılama düzeyidir. Program amaçları bireysel amaçlarla paralellik gösterirse beklentilerde o oranda karşılanmış olur. Bu yüzden

programların bireysel amaçlarda göz önünde tutularak hazırlanması programın etkililiğini arttıracak ve kişilerin programa karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Görüşmelerde sorulan üçüncü soruyla spor şube müdürlerinin öğrendiklerini uygulamaya ne derece yansıtabileceğinin yanıtı alınmaya çalışılmıştır.

Görüşmelere katılan on spor şube müdürü (% 50) öğrendiklerini örgüt ortamında uygulayabileceğini bu konuda il müdürlerinden destek görececeklerini ifade etmiştir. Görüşmeler sırasında Fatih “öğrendiklerimi örgütümde uygulayacağım, il müdürümün de bana destek olacağına inanıyorum, çünkü il müdürüm yeniliklere açık iyi bir yönetici” derken, İsmail” öğrendiklerimi örgütümde hem uygulayacağım hem de müdürüme ve diğer şube müdürü arkadaşlara öğrendiklerimi aktaracağım” demiştir.

Görüşmelere katılan sekiz (% 40) spor şube müdürü eğitim yoluyla öğrendiklerini örgüt ortamında uygulamaya çalışacaklarını fakat bunun için il müdürlerinin izni ve desteğini almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Can bu konuda “öğrendiklerimi örgüt ortamında üst kademe yönetimin izin verdiği ölçüde uygulayabilirim” derken, Emin “öğrendiklerimi uygulamam il müdürünün izni ölçüsünde gerçekleşir” demiştir. Görüşmeye katılanlardan sadece ikisi (%10) öğrendiklerini örgütünde uygulayamayacaklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda Türkay “öğrendiklerimiz iyi ama uygulaması zor” diye görüş bildirmiştir. Bazı bulgular da görüldüğü gibi spor şube müdürleri öğrendiklerini örgüt ortamında uygulamalarının üst kademe yönetime bağlı olduğunu düşünmektedir. Üst kademe yönetimin izni olmadan örgütlerinde uygulama yapamayacakları ifadelerden çıkarılabilir. Bu yüzden eğitim programlarının üst kademe yönetimle planlanması ve amaçlarının belirlenmesi eğitim programı sonrası öğrenilenlerin örgüt ortamında uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Spor şube müdürlerinden iki tanesi öğrendiklerini uygulayamayacaklarını belirtmesi, nasıl

uygulayacaklarını bilmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu yüzden eğitim sonrası yöneticilerin örgütlerinde izlenmesi ve yönlendirilmesi (coaching) öğrenilenlerin uygulama boyutuna yansıtılmasındaki problemleri ortadan kaldırabilir.

İfadelerden de anlaşılacağı gibi, spor şube müdürleri yöneticilik eğitimi programının içeriğini iyi bulduklarını ifade ederken ilginç şeyler öğrendiklerini söylemişlerdir. Bazılarının ders saatlerinin uzunluğundan yakınmalarına, bazen anlamakta güçlük çektiklerini söylemelerine rağmen, görüşmeye katılanların çoğu derslerin iyi geçtiğini, yeni şeyler öğrendiklerini, ders anlatımlarında yeni tekniklerin kullanılmasının kendileri için ilginç olduğunu belirtmeleri eğitim programının spor şube müdürlerinin ilgisini çektiğini göstermektedir. Özellikle misyon, vizyon, etik gibi yeni öğrendikleri kavramların ilgilerini daha fazla çekmesi, bu konularda öğrenmenin daha fazla olmasını sağlamış olabilir. Spor şube müdürlerinin eğitim programından beklediklerinin başında yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek ve program sonunda belge sahibi olmak gelmektedir. Bazı spor şube müdürlerinin bu program sonucunda kademe ilerlemesi beklentilerinin olmaması, yöneticilerin programa karşı motivasyonlarını ve ilgisini etkileyen bir faktördür denilebilir. Her ne kadar spor şube müdürleri öğrendiklerini örgüt ortamında uygulayabileceklerini söyleseler de, spor şube müdürlerinin öğrendiklerini örgüt ortamında uygulayabilmeleri için bu tür eğitim programlarının üst kademe yönetimi ile planlanması amaçların belirlenmesi, eğitim programının uygulama boyutuna daha iyi yansıtılmasını sağlayabilir. Ayrıca bu tür programlara katılan yöneticilerin örgütleri tarafından ödüllendirilmesi, bu programlara katılımın yöneticinin ilerlemelerinde göz önünde bulundurulması, programa yönelik yönetici tutumlarını pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir.

4.4. Spor Şube Müdürlerinin Eğitim Programına Yaklaşımları

Bu başlık altında spor şube müdürlerinin eğitim programına yaklaşımlarına ilişkin gözlemler sunulmuştur.

Gözlemlerin amacı, eğitim programı sırasında, spor şube müdürlerinin eğitim programındaki etkinliklere karşı yaklaşımlarını, spor şube müdürlerinin diğer şube müdürleriyle ve öğretim elemanları ile ne şekilde iletişim kurduklarını, etkinliklerdeki etkileşimin ne şekilde olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda gözlemlerde şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Spor şube müdürlerinin eğitim programındaki etkinliklere karşı yaklaşımları nasıldır?
2. Spor şube müdürlerinin, diğer şube müdürleri ile ve öğretim elamanları ile iletişimleri nasıldır?
3. Eğitim etkinliklerindeki etkileşim ne şekilde olmuştur?

Uygulanan eğitim programının etkililiğine ilişkin yapılan bu çalışmada, eğitim programı Samsun ilinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Sporcu Kamp Eğitim Merkezinde yapılmıştır. Eğitim ortamı olarak, bir seminer salonunda gerçekleştirilen bu programda iki öğretim elemanı ve otuz bir spor şube müdürü 60 saatlik eğitim programı süresince gözlenmiştir.

Eğitim programının ilk iki gününde, spor şube müdürlerinin dersleri aktif bir şekilde dinledikleri, sorular sordukları ve dersle ilgili notlar tuttukları gözlenmiştir. Spor şube

müdürlerinin vizyon, misyon, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, değişme, otonomi, takım ve takım çalışması, otonom takımlar, iletişim, işbirliği konularına katılımlarının ve ilgilerinin iyi olduğu gözlenmiştir. Bu ilginin ve derslerin takip edilmesinin aynı düzeyde olmasa da sonraki üç gün boyunca devam ettiği görülmüştür. Eğitim programının son günü ise, spor şube müdürlerinin konulara karşı ilgilerinin azaldığı, not tutma davranışlarını çoğunun bıraktığı görülmüştür.

Spor şube müdürlerinin yönetsel etik, karar verme, liderlik konularında, konulara aktif katılmadıkları, bu konularda fikirlerini açıklarken, soru sorarken zorlandıkları gözlenmiştir.

Yapılan work-shop etkinliklerine spor şube müdürlerinin aktif katıldıkları gözlenirse de, iki üç spor şube müdürünün bu etkinliklerden devamlı kaçma eğilimi içinde oldukları gözlenmiştir. Spor şube müdürlerinin ilgilerinin en fazla olduğu work- shop etkinliği, vizyonla ilgili yapılan etkinlik olmuştur. Bunun yanı sıra spor şube müdürlerinin yönetici personel, örgüt sağlığı konularında work- shop etkinliklerine istekli katıldıkları ve fikirlerini açıklarken zorlanmadığı gözlenmiştir.

Spor şube müdürlerinin eğitim programı sırasında birbirleriyle diyaloga girdiği, bilgi alış verişinde bulunduğu, öğretim elemanları ile iletişim kurma isteğinde olduğu ve fırsat buldukça öğretim elemanları ile diyaloga girdikleri gözlenmiştir. Spor şube müdürlerinden iki tanesi ise eğitim programı boyunca yalnız kalmayı tercih etmiştir.

Spor şube müdürleri ile öğretim elemanları arasında dersler esnasında iyi bir etkileşim olduğu gözlenmiştir. Öğretim elemanlarının etkileşimi soru sorma, yanıt verme, yöneltme, çerçeve içine koyma, yeniden ifade etme, açıklama yoluyla

gerçekleştirdiği gözlenmiştir. Spor şube müdürlerinin etkileşim etkinliklerinin ise, soru sorma, cevap verme, onaylama, fikir ifade etme olduğu gözlenmiştir.

Spor şube müdürlerinin yukarıdaki anket görüşleri, work-shopta ortaya koydukları görüşler ve gözlemler ışığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir

Tablo 7’de görüldüğü gibi, spor şube müdürlerinin algılarına göre uygulanan eğitim programı genelde etkili olmuştur. Bu bulgu, programın değerlendirilmesi ile ilgili yapılan work- shop etkinliğinde spor şube müdürlerinin eğitim programının kendileri için başarılı geçtiği ve faydalı olduğu şeklindeki ifadeleri ile paralellik göstermektedir. Ayrıca spor şube müdürleri ile yapılan görüşmelerde elde edilen; eğitim programının içeriğinin iyi olduğu, programın kendilerini geliştireceği ve program sayesinde çok şeyler öğrenecekleri görüşleriyle anket sonucunda elde edilen görüşler paralellik göstermektedir. Gözlemler sırasında elde edilen, spor şube müdürlerinin program konularına karşı ilgileri eğitim programının genelde etkili olduğu sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 8 ve tablo 9’da görüldüğü gibi, spor şube müdürlerinin algılarına göre, uygulanan eğitim programı, örgüt kültürü-vizyon ve yeni yönetim yaklaşımları boyutunda anlamlı farklar oluşturmuştur. Bu bulgular yapılan work-shop etkinlikleri ile paralellik göstermektedir. Yapılan work –shop etkinliklerinde spor şube müdürlerinin vizyon, örgüt sağlığı , örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi konularını algıladıkları ve bu konuları tüm boyutları ile tartışabildikleri ifadelerinden anlaşılmıştır. Spor şube müdürleri ile yapılan görüşmelerde, vizyon misyon konularını ilginç ve zevkli buldukları görüşleri bu boyutlardaki etkiyi açıklar niteliktedir. Ayrıca yapılan gözlemlerde spor şube müdürlerinin vizyon konusunu ilgi ile ele aldıkları gözlenmiştir. Bu verilere bakarak, uygulanan eğitim programının, spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımları

üzerinde genelde olumlu yönde etkili ve örgüt kültürü, vizyon, yeni yönetim yaklaşımları boyutlarında da ileri düzeyde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Spor şube müdürlerinin uygulanan eğitim programının genelde, örgüt kültürü vizyon ve yeni yönetim yaklaşımları üzerindeki etkileri, konusundaki bulgular Clifford (1999) tarafından yapılan, Yenilikçi Yönetici adlı çalışmasının eğitim programlarının yöneticilerin yeni yönetim becerileri geliştirmesini, yöneticilerin vizyon gelişimini sağladığı bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular Seitel'in (1998) "Birleştirilmiş Eğitimin Faydaları", Gunn'nın (1998) "Kısa Süreli Yönetici Eğitimi Programları", Hall'ın (1995) "Yönetici Kariyeri ve Öğrenme" Vicere'nin (1996) "Yönetici Eğitimi" adlı araştırmalarındaki yönetici eğitimi ve gelişimi çalışmalarının, yöneticilerin vizyonları ve örgüt kültürü üzerinde olumlu etki yaptığı görüşlerini destekler niteliktedir.

Spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarının eğitim sonrası, genelde, örgüt kültürü, vizyon ve yeni yönetim yaklaşımlarında kendi algılarınca olumlu yönde gelişmesi, bu konuları ilk defa bu eğitim programı sırasında öğrenmeleri ve bu konuları ilginç bulmalarından ve spor şube müdürleri ve öğretim elemanları arasındaki etkileşimden kaynaklanmıştır. Ayrıca bu boyutların eğitimin ilk aşamasında spor şube müdürlerine algılarının ve motivasyonlarının en yüksek olduğu zamanda verilmesi bu boyutlardaki olumlu gelişimin bir yansıması şeklinde de değerlendirilebilir.

Tablo 10, tablo 11 ve tablo 12'de görüldüğü gibi, spor şube müdürlerinin algılarına göre uygulanan eğitim programı, yönetsel liderlik, yönetsel etik –karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarında anlamlı farklar oluşturmamıştır. Bu istatistikî verilere bakarak; uygulanan eğitim programının spor şube müdürlerinin yönetsel liderlik, yönetsel etik –karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutları üzerinde

başarısızlıkla sonuçlandığı performansı ve yönetsel davranışları geliştirmediği istenilen düzeyde olumlu bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Nicel analiz sonucunda elde edilen bu bulgular, work- shopların nitel analizleri sonucu elde edilen bulgularla yönetsel etik boyutunda paralellik göstermektedir. Yönetsel etik, konusunda yapılan work –shop etkinliklerinde, spor şube müdürlerin bu konuları tartışırken zorlandıkları ifadelerinden anlaşılmıştır. Bu bulgular, spor şube müdürlerinin yönetsel etik ve karar verme konularında ilgilerinin azaldığı, bu konuları ifade ederken zorlandığı gözlemleri ile paralellik göstermektedir. Spor şube müdürlerine göre bu boyutlarda programın istenen düzeyde bir etkisinin olmaması bu konuları algılamalarındaki güçlükten kaynaklanmış olabilir. Tablo 10’da elde edilen spor şube müdürü görüşleriyle, yönetici personel adlı yapılan work –shop etkinliğinin spor şube müdürlerinin yönetsel liderlik konusunu algıladıkları ve tartışabildikleri şeklindeki bulgularıyla farklılıklar göstermektedir. Bu fark, farklı ölçme tekniklerinin kullanılmasından veya verilerin farklı yorumlanmasından meydana gelmiş olabilir. Aynı şekilde tablo 12’de elde edilen eğitim programının işbirliği- iletişim- güdüleme boyutunda istenilen düzeyde bir etkisinin olmadığını ortaya koyan spor şube müdürü görüşleri ile gözlemler sonucu elde edilen spor şube müdürlerinin işbirliği ve iletişim konularını ilgi ile takip ettiler gözlemleriyle farklılıklar göstermektedir. Bu farkta verilerinin ayrı teknik kullanılarak yorumlanmasından kaynaklanmış olabilir.

Spor şube müdürlerinin eğitim programının yönetsel liderlik, yönetsel etik – karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarında istenilen düzeyde etkili olmamıştır bulgusu, Sevilla’nın (1998) “Eğitim Transferinin Sağlanması İçin Anlaşma” adlı çalışmasında yer alan yöneticilerin eğitim faaliyetleri konusunda yapılan çalışmaların %10 ‘unun başarısızlıkla sonuçlandığını, performansı ve yönetsel davranışları

geliştirmede olduğu şeklindeki bulgusunu destekler niteliktedir. Ayrıca spor şube müdürlerinin yönetsel liderlik, yönetsel etik –karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarındaki görüşlerinden elde edilen bulgular, Beeson'nın (1998) “Başarılı Planlama: yönetim kurulları oluşturma” adlı araştırmasının uygulanan eğitim programının iş ortamını geliştirmede olduğu, örgütsel değişimi sağlamadığı, yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmede olduğu bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Spor şube müdürlerini anket görüşlerine göre, yönetsel liderlik, yönetsel etik – karar verme, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarında olumlu yönde yönetsel yaklaşımlarda gelişme olmamasının sebepleri; konuları istenilen düzeyde algılayamamaları, eğitim programının değerlendirilmesindeki farklılık, eğitim programının bu boyutlarda gelişimi sağlayacak nitelikte olmaması, eğitim programının süresinin kısa olması, bu konuların eğitimin sonlarına doğru verilmesi, eğitimin bu boyutlarında uygun olmayan tekniklerin kullanılması olabilir. Ayrıca spor şube müdürlerinin algılarına göre bu boyutlarda gelişimin sağlanamamasının diğer bir nedeni ise; eğitim sonrası izlemenin ve yönlendirmenin yapılmaması, yöneticilere dönüt verilmemesi, eğitim sonrası yöneticilerin pozisyonlarında herhangi bir değişiklik için doğrudan bir etkisinin olmayacağının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Yukarıdaki anket sonuçları, work-shop sonuçları, görüşme sonuçları, gözlem sonuçları göz önünde tutularak, spor şube müdürlerinin algılarına göre uygulanan eğitim programı genelde, örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında olumlu bir etkisinin olduğu, yönetsel etik-karar verme boyutunda ise istenilen düzeyde olumlu bir etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir.

4.5. Eğitim Programının Genelde ve Boyutlardaki Etkililiğine İlişkin İşgören Görüşleri

Bu başlık altında, işgören algılarına göre, yönetici eğitimi programının genelde ve boyutlarına (Örgüt kültürü ve vizyon, Yeni yönetim yaklaşımları, Yönetmelik, Yönetmelik etik ve karar verme, İşbirliği iletişim ve güdüleme) ilişkin bilgi, beceri ve tutumların spor şube müdürlerine kazandırılmasında uygulanan eğitim programı ne derece etkili olmuştur sorusuna cevap aranmıştır.

4.5.1. Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin İşgören Görüşleri

Bu başlık altında, işgörenlerin uygulanan eğitim programının bütün boyutlarda genelde etkililiğine ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 13

Uygulanan Eğitim Programının Genelde Etkililiğine İlişkin İşgörenlerin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
Spor Şube Müdürlerinin İşgörenlerinin ön test	60	161.96 $\pm$ 18.12	5.007	59	.000
Spor Şube Müdürlerinin İşgörenlerinin son test	60	170.71 $\pm$ 12.84			

$p < .01$

Tablo 13 'e göre spor şube müdürlerine bağlı çalışan işgörenlerin anketten aldıkları ön test ($\bar{x}=161.96 \pm 18.12$) ve son test puan ortalamaları ($\bar{x}=170.71 \pm 12.84$) karşılaştırıldığında, spor şube müdürlerinin işgörenlerinin son testten aldıkları puanın

yüksek olması istatistiksel yönden de anlamlı fark bulunmuştur ($p<.01$). Bu da işgörenlerin algılarına göre, uygulanan eğitim programının, genelde, spor şube müdürlerinin yönetsel davranışları üzerinde olumlu bir etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

4.5.2. Uygulanan Eğitim Programının Örgüt Kültürü ve Vizyonu Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının örgüt kültürü ve vizyon boyutuna olan etkisine ilişkin işgören bulguları sunulmuştur.

Tablo 14

İşgörenlerin Örgüt Kültürü ve Vizyon Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan

Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
Örgüt Kültürü ve Vizyon Ön test	60	33.01 ± 5.31	4.622	59	.000
Örgüt Kültürü ve Vizyon Son test	60	35.46 ± 3.66			

$p<.01$

Tablo 14'de göre örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin ön test ($\bar{x}=33.01 \pm 5.31$) son test ortalamaları ($\bar{x}=35.46 \pm 3.66$) arasında istatistiksel bir değerlendirme yapıldığında; işgörenlerin örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin son test ortalamalarının daha yüksek olması istatistiksel yönden de anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p<.01$). Bu sonuca bakarak, spor şube müdürlerinin algılarına benzer bir

şekilde, işgörenlere göre de eğitim programının örgüt kültürü ve vizyon boyutunda spor şube müdürleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.

4.5.3. Uygulanan Eğitim Programının Yeni yönetim Yaklaşımları Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yeni yönetim yaklaşımları boyutuna olan etkisine ilişkin, işgören bulguları sunulmuştur.

Tablo 15

İşgörenlerin Yeni Yönetim Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan

Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	t	df	p
Yeni Yönetim Yaklaşımları Ön test	60	12.90 ± 1.56	3.144	59	.003
Yeni Yönetim Yaklaşımları Son test	60	13.51 ± 1.40			

$p < .01$

Tablo 15 ' de görüldüğü gibi işgörenlerin yeni yönetim yaklaşımları boyutunda ön testten aldıkları puan ortalaması ($\bar{x}=12.90 \pm 1.56$) iken son testten aldıkları puan ortalamaları ($\bar{x}=13.51 \pm 1.40$) dir. Son anket ortalamasının ilk anket ortalamasından yüksek olması istatistiki olarak incelendiğinde aradaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). Yeni yönetim yaklaşımları boyutunda eğitim programının ,yönetimsel yaklaşımlar üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir. İşgörenlerin bu boyuttaki algıları spor şube müdürlerinin algıları ile paralellik göstermektedir.

4.5.4. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmel Liderlik Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İlgören Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yönetmel liderlik boyutuna olan etkisine ilişkin ilğören bulguları sunulmuştur.

Tablo 16

İlgörenlerin Yönetmel Liderlik Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	$\bar{x} \pm sd$	T	df	p
Yönetmel Liderlik Ön test	60	51.83± 7.70	5.082	59	.000
Yönetmel Liderlik Son test	60	55.70±5.89			

$p < .01$

Tablo 16’da görüldüğü gibi ilğörenlerin yönetmel liderlik boyutuna ilişkin ön test ortalamaları ($\bar{x}=51.83 \pm 7.70$) ve son test ortalamaları ($\bar{x}=55.70 \pm 5.89$) olarak bulunmuştur. Bu aradaki fark istatistiki olarak incelendiğinde anlamlı görülmektedir ($p < .01$). Bu bulgu da ilğörenlerin algılarına göre, eğitim programının yönetmel liderlik boyutunda olumlu etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

4.5.5. Uygulanan Eğitim Programının Yönetmel Etik ve Karar Verme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İlgören Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının yönetmel etik ve karar verme boyutuna olan etkisine ilişkin ilğören bulguları sunulmuştur.

Tablo 17

İşgörenlerin Yönetmel Etik ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan

Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t- testi

	n	x ± sd	t	df	p
Yönetmel Etik ve Karar Verme Ön test	60	32.40± 2.42	.000	59	1.000
Yönetmel Etik ve Karar Verme Son test	60	32.40±2.14			

p> .05

Tablo 17' de görüldüğü gibi, işgörenlerin yönetmel etik ve karar verme boyutuna ilişkin ön test ortalamaları ($x=32.40 \pm 2.42$) son test ortalamaları ($x=32.40 \pm 2.14$) ile karşılaştırıldığında aradaki fark istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur ($p>.05$). Tablo 17'de görüldüğü gibi işgören algılarına göre spor şube müdürlerinin yönetmel etik- karar verme boyutundaki olumlu davranışları gösterme sıklığında herhangi bir değişiklik olmamıştır. Bu bulguda uygulanan eğitim programının işgörenlerin algılarına göre, yönetmel etik ve karar verme boyutunda olumlu bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç yöneticilerin algılarıyla da paralellik göstermektedir.

4.5.6. Uygulanan Eğitim Programının İşbirliği, İletişim ve GÜdüleme Boyutuna Olan Etkisine İlişkin İşgören Görüşleri

Bu başlık altında spor şube müdürlerine uygulanan eğitim programının işbirliği, iletişim ve güdüleme boyutuna olan etkisine ilişkin işgören bulguları sunulmuştur.

Tablo 18

İşgörenlerin İşbirliği, İletişim ve Güdöleme Boyutuna İlişkin Ön Test Son Test Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin t-testi

	n	x ± sd	t	df	p
İşbirliği, iletişim ve Güdöleme Ön test	60	31.81± 4.07	3.617	59	.001
İşbirliği, İletişim ve Güdöleme Son test	60	33.63±4.12			

p< .01

Tablo 18’ de görüldüğü gibi ;işbirliği, iletişim ve güdüleme boyutuna ilişkin işgörenlerin ön test ortalamaları ($x=31.81 \pm 4.07$) iken son test ortalamaları ($x=33.63 \pm 4.12$) olarak bulunmuştur. İşgörenlerin ilk test ve son test ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bakımdan incelendiğinde anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). İşgörenlerin algılarına göre işbirliği ,iletişim,ve güdüleme boyutunda anlamlı fark bulunması uygulamada eğitim programının bu boyut üzerinde etkili olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 13, tablo 14, tablo 15, tablo 16 ve tablo 18’de görüldüğü gibi uygulamada işgörenlerin görüşlerine göre, genelde, örgüt kültürü-vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği-iletişim-işbirliği boyutlarında zamana bağlı olarak anlamlı farklar görülmüştür. Bu durum uygulamada işgörenlerin algılarına göre, programın genelinde, örgüt kültürü-vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik ,işbirliği-iletişim-işbirliği boyutlarında uygulanan eğitim programı olumlu yönde etkili olmuştur şeklinde değerlendirilmesini olanaklı kılmaktadır.

Uygulamada işgörenlerin algılarına göre bulunan bu bulgular, Lytle (1996)’nın Yeni Yöneticilik Yapısının Geliştirilmesi adlı araştırmasının “yönetici eğitimi aktivitelerinin planlı ve programlı bir şekilde orta kademe yöneticilere ve onların işgörenlerine uygulanması, okul performanslarında artışa sebep olmuş, okullar

ilerlemeleri ve amaçlarına ulaşmaları konusunda bir adım atmış, yerinden idare yönetim konularında ilerleme kaydedilmiştir” şeklindeki bulgularını desteklemektedir. Uygulamada işgörenlerin algılarına göre, genelde, örgüt kültürü-vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik ,işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarına ilişkin bulgular, Seitel (1998) in “Birleştirilmiş Eğitimin Faydaları” adlı çalışmasının yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan eğitim çalışmalarının çalışanların şu özellikleri üzerinde olumlu etkisi olduğu; (1) İş yaşamı çabalarını yönetim stratejisinin en hayati parçası olarak gördüklerini (2) Esneklikte dahil şirketin tüm beklentilerini anladıklarını (3) Planlama seçeneklerini daha iyi anladıkları(4) İşgörenlerin hayatı hakkında daha ilgili olmaları (5) Esnek bir iş planında daha rahat çalışmaları (6) Vizyon sahibi iş ortamı oluşturmadaki sorumluluğu (7) İş yerini daha iyi çalışılacak bir ortama kavuşturacak yeterli kişisel güce sahip olma şeklindeki bulgularıyla benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Ayrıca bu bulgular Hall’ın (1995) “Yönetici Kariyeri ve Öğrenme” adlı çalışmasının eğitim faaliyetlerinin (1) Takım çalışmalarında işbirliğinde gelişim (2) Vizyonda gelişim (3) Liderlik yaklaşımlarında gelişim (3) Yöneticilerin yönlendiricilik, eğiticilik rolünde gelişim (4) Yöneticilerin yönetim yaklaşımlarında değişim (merkeziyetçilikten- özelleşmeye) (5) örgüt kültüründe gelişim bulgularıyla paralel niteliktedir.

Uygulamada, işgörenlerin algılarına göre, spor şube müdürlerinin genel olarak ve örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği- iletişim-güdüleme boyutlarındaki gelişimi uygulanan eğitim programının yöneticiler üzerindeki olumlu etkisinden kaynaklanmıştır denebilir.

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, uygulamada işgörenlerin algılarına göre, yönetsel etik ve karar verme boyutunda istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu

sonuçlara göre uygulanan eğitim programının işgörenlerin algılarına göre olumlu bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, Beeson (1998)'ın Başarılı Planlama: yönetim kurulları oluşturma adlı araştırmasının, “üst düzey yönetimin gelecekte örgütte üst kademelerde görev alacak yöneticilerin, yönetici eğitimi programı ile yetiştirilmesinde başarılı olamadığını, bu eğitim programının iş ortamını geliştirmediğini, örgütsel değişimi sağlamadığını, örgüt değerlerini geliştirmediğini, yöneticilerin liderlik özelliğini geliştirmediği” şeklindeki bulgularıyla benzerlikler göstermektedir.

Uygulamada işgörenlerin algılarına göre, yönetsel etik ve karar verme boyutunda yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarına olumlu bir etkisinin olmamasının sebebi yönetsel etik ve karar verme boyutunun ders programı içeriklerinin bireylere ve örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmaması, ya da bu konulara eğitimde ayrılan sürenin az olması şeklinde yorumlanabilir. Bir başka yorum ise spor şube müdürlerinin yönetsel etik ve karar verme konularına yeterince önem vermemelerinin bu sonucu ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

4.6. Eğitim Programının Etkililiğine İlişkin Spor Şube Müdürleri ve İşgören Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu başlık altında, yönetici eğitimi programının etkililiğine ilişkin spor şube müdürleri ve işgören görüşleri arasında genelde ve programın boyutlarında (Örgüt kültürü ve vizyon, Yeni yönetim yaklaşımları, Yönetsel liderlik, Yönetsel etik ve karar verme, İşbirliği iletişim ve güdüleme) anlamlı fark var mıdır sorusuna cevap aranmıştır.

4.6.1. Spor Şube Müdürlerinin ve İşgörenlerinin Ön Test ve Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında spor şube müdürleri ile işgörenlerin ilk test ortalamaları ve spor şube müdürleri ile işgörenlerin son test ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 19

Spor Şube Müdürleri ile İşgörenlerin Ön Test Ortalamaları ve Şube Müdürleri ile İşgörenlerin Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	$\bar{x} \pm sd$	f	p
İlk Test	Spor Şube Müdürü	31	172.96±9.61	9.942	.002
	İşgören	60	161.96±18.12		
	Toplam	91	165.71±16.53		
Son Test	Spor şube Müdürü	31	176.12±8.00	4.570	.035
	İşgören	60	170.71±12.84		
	Toplam	91	172.56±11.67	5.369	.000

$p < .05$

Tablo 19’ da görüldüğü gibi Spor şube müdürlerinin ilk test ortalamaları ($\bar{x}=172.96\pm9.61$) ile işgörenlerin ön test ortalamaları ($\bar{x}=161.96\pm18.12$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<.01$). Spor şube müdürlerinin son test ortalamaları ($\bar{x}=176.12\pm 8.00$) ile işgörenlerin son test ortalamaları ($\bar{x}=170.71\pm 12.84$) arasında da istatistiki olarak anlamlı fark bulunmuştur ($P<.05$). Bu farkın spor şube müdürleri ile işgörenler arasındaki algı farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Tablo

19' da görüldüğü gibi spor şube müdürleri ve işgörenlerin ön test ortalamaları ile son test ortalamaları arasında anlamlı fark olsa da her iki grubun toplam son test ortalamalarının ($\bar{x}=172.56 \pm 11.67$) toplam ön test ortalamalarına ($\bar{x}=165.71 \pm 16.53$) göre artışı görülmektedir. Bu durum eğitim programının spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.6.2. Spor Şube Müdürlerinin ve İşgörenlerin Programın Boyutlarında Ön Test ve Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında spor şube müdürleri ve işgörenlerin örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik – karar verme, işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında ön test ortalamaları ve spor şube müdürleri ve işgörenlerin örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, yönetsel etik – karar verme, işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında son test ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 20

Spor Şube Müdürleri ile İşgörenlerin Programın Boyutlarında Ön Test Ortalamaları ve Şube Müdürleri ile İşgörenlerin Program Boyutlarında Son Test Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	Ön Test			Son Test		
			x ± sd	f	p	x ± sd	f	p
Örgüt	SŞM*	31	34.55±3.08	2.188	.143	35.81±2.21	.224	.637
Kültürü	İşgören	60	32.02±5.32			35.47±3.66		
Vizyonu	Toplam	91	33.54±4.71			35.58±3.28		
Yeni	SŞM	31	13.32±1.35	1.623	.206	13.97±1.17	2.343	.129
Yönetim	İşgören	60	12.90±1.57			13.52±1.41		
Yaklaşımları	Toplam	91	13.04±1.50			13.67±1.34		
Yönetimsel	SŞM	31	57.13±4.25	12.628	.001	57.77±3.28	3.299	.073
Liderlik	İşgören	60	51.83±7.70			55.70±5.89		
	Toplam	91	53.64±7.16			56.41±5.23		
Yönetimsel Etik	SŞM	31	33.65±2.59	5.151	.026	34.42±2.47	16.269	.000
Karar Verme	İşgören	60	32.40±2.42			32.40±2.15		
	Toplam	91	32.82±2.54			33.09±2.45		
İşbirliği	SŞM	31	34.32±2.39	9.935	.002	34.16±2.49	.426	.516
İletişim	İşgören	60	31.82±4.07			33.63±4.13		
Güdüleme	Toplam	91	32.67±3.77			33.81±3.65		

* Spor Şube Müdürleri

Tablo 20 de görüldüğü gibi, spor şube müdürleri ile işgörenlerin örgüt kültürü ve vizyonu boyutuna ilişkin ön test ortalamaları arasında (f: 2.188, p: .143) ve son test ortalamaları arasında (f: .224, p: .637) anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu bulgu spor şube müdürleri ile işgörenlerin örgüt kültürü ve vizyonu boyutuna ilişkin görüşleri arasında ön teste de ve son teste de paralellik olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Spor şube müdürleri ile işgörenlerin tablo 20’de görüldüğü gibi, ön test ortalamaları arasında (f: 1.623, p: .206) ve son test ortalamaları arasında (f: 2.243, p: .129) anlamlı farklar bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu sonuca göre spor şube müdürleri ile işgörenler arasında yeni yönetim yaklaşımları boyutunda bir görüş ayrılığının olmadığı söylenebilir.

Yönetmel liderlik boyutunda ise spor şube müdürlerinin ön test ortalamaları ($x=57.13\pm4.25$) ile işgörenlerin ilk test ortalamaları ($x=51.83\pm7.70$) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<.01$). Bu fark spor şube müdürlerinin ön test ortalamalarının yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin ön test ortalamalarının farklı olmasına rağmen, spor şube müdürleri ile işgörenlerin son test ortalamaları arasında (f: 3.299, p: .073) anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu sonuçlarda, ön test sonucunda spor şube müdürleri ile işgören görüşleri arasında fark olsa da son test sonucunda her iki grubunda yönetmel liderlik boyutunda görüşlerinin paralel olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20’de görüldüğü gibi yönetmel etik ve karar verme boyutunda spor şube müdürleri ile işgörenlerin ön test ortalamaları arasında (f: 5.151, p: .026) anlamlı fark bulunmuştur ($p<.05$). Spor şube müdürleri ile işgörenlerin son test ortalamaları arasındaki (f: 16.269, p: .000) farka bakıldığında zaman, aradaki farkın anlamlı olduğu

görülmektedir ($p<.01$). Spor şube müdürlerinin ön test ortalamaları ($x= 33.65\pm2.59$) iken son test ortalamaları ($x= 34.42\pm2.47$) olmuştur. İşgörenlerin ise ön test ortalamaları ($x= 32.40\pm2.42$) iken son test ortalamaları ($x= 32.40\pm2.15$) olmuştur. Bu bulgulardan da her ne kadar spor şube müdürleri ve işgörenler arasında yönetsel etik ve karar verme boyutunda görüş farklılığı olsa da, her iki grupta da ön test son test ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Bu da her iki grubunda yönetsel etik ve karar verme boyutunda bir gelişim olmadığı yönünde görüş ortaya koyduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20’de görüldüğü gibi işbirliği, iletişim güdüleme boyutunda spor şube müdürlerinin ön test ortalamaları ($x = 34.32\pm2.39$) ile işgörenlerin ilk test ortalamaları ($x= 31.82\pm4.07$) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<.01$). Spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin ön test ortalamalarının farklı olmasına rağmen, spor şube müdürleri ile işgörenlerin son test ortalamaları arasında ($f: .426, p: .516$) anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu bulgulara, ön test sonucunda spor şube müdürleri ile işgören görüşleri arasında fark olsa da son test sonucunda her iki işbirliği, iletişim güdüleme boyutunda paralel görüş içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19’da görüldüğü gibi her ne kadar spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin ön test son test görüşleri arasında fark olsa da her iki grubun toplam son test ortalamalarının ($x = 172.56\pm11.67$) toplam ön test ortalamalarına ($x = 165.71\pm16.53$) göre yüksek çıkması istatistiki olarak da .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t: 5.369, p: .000$). Bu bulgudan, uygulanan eğitim programının genelde olumlu bir etkisinin olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu bulgular, Tablo 7’deki eğitim programının genelde etkililiğine ilişkin spor şube müdürleri görüşleri ve tablo 13’deki eğitim programının genelde

etkililiğine ilişkin işgören görüşleri ile paralellik göstermektedir. Bu bulgular programın genelini değerlendirmek için yapılan work- shop etkinliklerinin eğitim programının başarılı geçtiği, spor şube müdürlerinin yeni ve faydalı bilgiler öğrendiği şeklindeki bulgularıyla desteklenmektedir. Bu bulgular aynı zaman da eğitim programı hakkında spor şube müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen eğitim programının yönetim ve yöneticilik konusunda yeni şeyler öğrettiği, konuların içeriğinin iyi olduğu şeklindeki bulguları ile benzerlikler göstermekte ve desteklenmektedir. Ayrıca bu bulgular gözlemler sonucu spor şube müdürlerinin ders konularına karşı ilgili olduğu gözlemleriyle de desteklenmektedir.

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örgüt kültürü –vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği-iletişi-güdüleme boyutlarında spor şube müdürlerinin son test ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu da spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin bu boyutlarda görüşlerinin paralel olduğu ve eğitim programının bu boyutlar üzerinde her iki grubun görüşlerine göre olumlu etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuçlar tablo 8 ‘deki örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin, tablo 9’daki yeni yönetim yaklaşımları boyutuna ilişkin spor şube müdürleri görüşleri ve tablo 14 ‘deki örgüt kültürü ve vizyon boyutuna ilişkin, tablo 15’deki yeni yönetim yaklaşımları boyutuna ilişkin, tablo 16’daki yönetsel liderlik boyutuna ilişkin, Tablo 18’deki işbirliği- iletişim- güdüleme boyutuna ilişkin işgören görüşleri ile paralellik göstermektedir. Ayrıca bu boyutlardaki görüşler work –shop etkinlikleri ve gözlemler sonucu elde bulgular ile paralellik göstermektedir. Spor şube müdürleri ve işgörenler arasında sadece yönetsel etik ve karar verme boyutunda ön test son test ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgu spor şube müdürleri ve işgörenlerin yönetsel etik ve karar verme boyutunda görüşlerinin farklı olduğu şeklinde

yorumlanabilir. Her ne kadar spor şube müdürleri görüşleri ve işgören görüşleri arasında yönetsel etik ve karar verme boyutunda anlamlı fark olsa da her iki grubun ön test ve son test ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > .05$). Bu bulguda spor şube müdürleri görüşlerine ve işgören görüşlerine göre eğitim programı yönetsel etik ve karar verme boyutunda istenilen düzeyde etkili olmamıştır şeklinde yorumlanabilir. Tablo 20’de görülen yönetsel etik ve karar verme boyutundaki spor şube müdürleri görüşleri ve işgören görüşleri, tablo 11’deki spor şube müdürleri görüşleri ve tablo 17’deki işgören görüşleri ile paralellik göstermektedir. Bu tablolarda eğitim programının yönetsel etik ve karar verme boyutunda bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, yönetsel etik ile ilgili work –shop etkinliğindeki, spor şube müdürlerinin yönetsel etik konusunu algılamada ve ifade etmede zorlandığı sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca bu sonuçlar spor şube müdürlerinin yönetsel etik ve karar verme konularında ilgilerinin az olduğu gözlem sonuçları ile desteklenmektedir.

Tablo 19 ve tablo 20’ de görüldüğü gibi spor şube müdürlerinin ve işgörenlerin son test ortalamalarının ön test ortalamalarından yüksek çıkması, uygulanan eğitim programının genelde ve örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımları üzerinde olumlu bir etkisi oldu şeklinde yorumlanabilir. Programın geneli ve boyutları üzerinde ulaşılan bu bulgular, Lytle(1996)’in “Yeni Yöneticilik Yapısının Geliştirilmesi” adlı araştırmasının eğitim programlarının planlı ve programlı bir şekilde orta kademe yöneticilere ve onların işgörenlerine uygulanması okul performanslarında artışa sebep olduğu, okullar ilerlemeleri ve amaçlarına ulaşmaları konusunda bir adım attığı, yerinden idare- işletme yönetim konularında ilerleme kaydedildiği şeklindeki bulgularıyla benzerlikler göstermektedir. Ayrıca programın geneli üzerinde ulaşılan bu

bulgular, Olivero (1997)'in “Bir Kamu Kuruluşunda Yönlendirici Yönetici (Coaching) Yaklaşımının Etkileri” adlı araştırmasının yöneticilere uygulanan eğitim programının yöneticilerin verimlerini arttırmış olduğu şeklindeki bulguları desteklemektedir.

Ayrıca programın geneli üzerinde ulaşılan bu bulgular, Gunn (1998)'in “Kısa Süreli Yönetici Eğitimi Programları” adlı araştırmasının, Hall (1995)'in “Yönetici Kariyeri ve Öğrenme” adlı araştırmasının ve Vicere (1996)'in “Yönetici Eğitimi” adlı araştırmasının yönetici eğitimi programlarının yönetici ve örgüt üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu şeklindeki bulgularla benzerlikler göstermektedir.

Genel olarak spor şube müdürlerinin görüşleri, işgören görüşleri, spor şube müdürleri ve işgören görüşleri arasındaki farklar, görüşme sonuçları, work- shop etkinlikleri sonuçları, gözlem sonuçları; eğitim programının genelde, örgüt kültürü- vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik ve işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan, sadece yönetsel etik ve karar verme boyutunda uygulanan eğitimin bir etkisinin olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Bu bulgulara bakarak, spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarındaki bu gelişimin uygulanan eğitim programının bir etkisi sonucu meydana geldiği söylenebilir. Bu olumlu etki ise; eğitim programının içeriğinden, eğitim programının süresinden, eğitim programında uygulanan anlatım tekniklerinden, eğitim programında uygulanan öğretim tekniklerinden, eğitim programının uygulandığı ortamdan ve spor şube müdürlerinin olumlu beklentilerinden kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmesi olasıdır.

5.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayanılarak varılan sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuçlar

1. Spor şube müdürlerinin görüşlerine göre uygulanan eğitim programının genel olarak yönetsel yaklaşımlar üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Spor şube müdürlerinin algılarına göre, uygulanan eğitim programının örgüt kültürü – vizyon boyutu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Uygulanan eğitim programının yeni yönetim yaklaşımları boyutunda da olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor şube müdürlerinin work- shop etkinliklerinin sonuçlarına göre eğitim programı yönetsel liderlik boyutunda etkili olmuştur sonucuna varılmıştır. Eğitim programı sırasında yapılan gözlemlerden spor şube müdürlerinin iletişim ve işbirliği konularına karşı ilgilerinin ve katılımlarının iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2. Spor şube müdürlerinin görüşlerine göre, yönetsel etik- karar verme boyutunda uygulanan eğitim programının istenilen düzeyde olumlu bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
3. Eğitim programının genelde etkililiğine ilişkin spor şube müdürlerinden, alınan yazılı ifadelerden şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Spor şube müdürleri eğitim programının kendileri için başarılı geçtiğini ve faydalı olduğunu bu program

sayesinde yeni bir çok şeyi öğrendiklerini belirtmişlerdir. Eğitim programı sırasında işlenen konular hakkında , spor şube müdürleri, eğitim konularının yeterli, ilginç ve farklı olduğunu kendilerini tatmin ettiğini belirtirken, eğitim programındaki anlatım tekniklerini ve öğretim yöntemlerini beğendiklerini, öğretim elemanlarının anlatım tekniklerinin akıcı ve anlaşılır olduğunu söylemişlerdir. Spor şube müdürlerinin bir çoğu eğitim süresinin kendileri için yeterli olduğunu belirtmiştir.

4. Yapılan work-shop etkinliklerinde, spor şube müdürlerinin, vizyon, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, toplam kalite yönetimi, yönetici personelin liderlik nitelikleri konularının algılanmasında, konularının boyutlarını da göz önünde bulundurarak, örgütlerini analiz edebilmelerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkinliklerin sonuçlarına göre, spor şube müdürlerinin, yönetsel etik konusunu ifade ederken zorlandığı görülmüştür.
5. Work- shop etkinliklerinde spor şube müdürlerinden toplanan görüşlerden; spor şube müdürlerinin vizyon kavramını ve önemini anladığını, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt sağlığı açısından, spor şube müdürleri tarafından sağlıklı görülmediği, örgüt olarak kendilerini çevreye ve topluma iyi ifade edemediklerini, örgütsel ürünlerinin yetersiz olduğu şeklindeki sonuçlar elde edilmiştir.
6. Toplam kalite yönetimi açısından ise work- shop etkinlikleri, toplam kalite yönetiminin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde uygulanabilirliğinin zor olduğunu göstermiştir. Bunun nedenleri; müşteri isteklerinin göz ardı edilmesine, personel ile ilgili problemlere, örgütsel gelişim süreçlerinin uygulanmaması olarak ortaya çıkmıştır.
7. Yönetsel etik bakımından ise Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü taşra örgütlerinde yönetsel etik kurallarının uygulanmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun sebepleri ise;

örgütlerinde atamaların taraflı yapılması, kararların verilmesinde politik ve siyasi etkilerin ağır basması, örgütte kuralların herkese eşit olarak uygulanmaması, örgüt içinde iş yükünün dengeli olarak dağıtılmaması, kendi görüşlerine üst kademe tarafından değer verilmemesi, kendilerini ilgilendiren kararlara katılamamaları olarak belirlenmiştir.

8. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örgütlerinin soğuk, otokratik ve sert iklime sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
9. Spor şube müdürlerinin örgütteki yöneticilerin liderlik niteliklerini yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Siyasi etkinin örgüt içinde yönetici olarak seçilme ve atanmalar konusunda oldukça etkisinin olduğu, örgüt içinde eğitim ve gelişim olanaklarının az ve yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu etkinlik sonucu spor şube müdürlerinin örgütsel değişim ve gelişim isteği içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
10. Spor şube müdürlerinden eğitim programı sırasında görüşme yoluyla alınan görüşlerden, spor şube müdürlerinin eğitim programının konularını iyi, yararlı ve ilginç buldukları ve bu program sayesinde yeni şeyler öğrendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Spor şube müdürlerinin ifadelerinden, ders anlatım tekniklerini akıcı buldukları, kullanılan araç gereçleri (bilgisayar, projeksiyon) yararlı buldukları ve dersleri bu sayede daha rahat takip edebildikleri anlaşılmaktadır.
11. Spor şube müdürlerinin beklentilerinin başında yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek olduğu ifadelerinden anlaşılırken, program sonunda kademe ilerlemesi ve belge beklentileri içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Bazı spor şube müdürleri ise program sonucunda kademe beklentisi içinde olmadığını ifade ederken, örgütlerinde atamaların ve terfilerin siyasi yönünün ağır bastığını ve adam kayırmacanın

olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun spor şube müdürlerinin eğitim programına karşı motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen bir faktör olduğu bulunmuştur.

12. Her ne kadar spor şube müdürleri öğrendiklerini örgüt ortamında uygulayabileceklerini ifade etseler de, bazıları bu uygulamanın il müdürünün ve üst kademe yönetimin iznine ve desteğine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebepten, eğitim faaliyetlerinin üst kademe yönetim ile planlanması ve amaçlarının belirlenmesi, programın uygulama boyutuna yansıtılmasını kolaylaştıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu tür eğitim programlarına katılımın üst kademe yönetim tarafından ödüllendirilmesi, katılımcıların programa karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyeceği görülmüştür.

13. Yapılan gözlemlerden spor şube müdürlerinin vizyon, misyon, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, değişme, otonomi, takım ve takım çalışması, otonom takımlar, iletişim, işbirliği konularına katılımlarının ve ilgilerinin iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Spor şube müdürlerinin work-shop etkinliklerine aktif katıldıkları gözlemlerden ortaya çıkmıştır. Yapılan gözlemlerde spor şube müdürlerinin diğer şube müdürleri ve öğretim elemanları ile iletişim kurdukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca gözlemlerden, etkinlikler esnasında spor şube müdürleri ve öğretim elemanları arasında etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

14. Uygulanan eğitim programının spor şube müdürlerinin yönetsel yaklaşımları üzerinde olumlu bir etki yaptığı, işgörenlerin programın geneline ilişkin görüşlerinde görülmektedir. İşgören görüşlerine göre ise, uygulanan eğitim programının örgüt kültürü- vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği-iletişim-güdüleme boyutlarında olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Uygulanan eğitim

programının yönetsel etik- karar verme boyutunda bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

15. Spor şube müdürleri ve işgörenler arasında programın geneline ve yönetsel etik – karar verme boyutunda görüş farkları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor şube müdürleri ve işgörenler arasında örgüt kültürü –vizyonu, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik ve işbirliği- iletişim- güdüleme boyutundaki görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.
16. Bu araştırma kapsamında yapılan nicelik ve niteliksel analizler eğitim programının etkililiği konusunda paralel sonuçlar ortaya çıkarmıştır.
17. Spor şube müdürlerine uygulanan anketler, görüşme work-shoplar, gözlemler, ve işgörelere uygulanan anketler sonucunda, uygulanan eğitim programının spor şube müdürlerinin genelde, örgüt kültürü- vizyon, yeni yönetim yaklaşımları, yönetsel liderlik, işbirliği- iletişim- güdüleme boyutlarında olumlu etkisi olmuştur sonucuna ulaşılmıştır. Uygulanan eğitim programının sadece yönetsel etik- karar verme boyutunda istenilen düzeyde bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.
18. Eğitim programı sonucu oluşan olumlu etkinin ise; eğitim programının içeriğinden, eğitim programının süresinden, eğitim programında uygulanan anlatım tekniklerinden, eğitim programında uygulanan öğretim tekniklerinden, eğitim programının uygulandığı ortamdan ve spor şube müdürlerinin olumlu beklentilerinden kaynaklandığı görülmüştür.

5.2.Öneriler

1. Spor yöneticiliği bir meslek olarak benimsenerek, spor örgütlerinin en etkin ve işlevsel örgütleri olarak ifade edilen il müdürlüklerinin şube müdürlerinin, bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışının gereklerine uygun yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.
2. Spor örgütlerinin bütün kademeleri ile ilgili olduğu gibi, merkez ve taşra teşkilatında yöneticilik görevine getirilecekler için, geçerli ve güvenilir ölçütler geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır.
3. Bu tür eğitim faaliyetleri üniversiteler tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı ile koordineli üst, orta ve alt kademe yöneticilere belli aralıklarla uygulanmalıdır.
4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında, yöneticilik eğitimi almadan, yöneticilik yapan üst ve orta kademe yöneticiler, içerik açısından yeterli bir yöneticilik eğitimi programına tabi tutulmalıdır. Böylece spor örgütlerinin yönetim anlayışlarında bir gelişim sağlanabilir.
5. Bu tür eğitim programlarının bir hafta ile sınırlı olmayıp daha uzun süreler şeklinde planlanması gerekmektedir.
6. Eğitim programlarına katılan yöneticilerin program sonrası örgütlerinde izlenmesi gerekli dönütlerin verilmesi, yöneticileri yönlendirme (coaching) çalışmalarının yapılması programın etkililiğini arttırmak açısından uygulanmalıdır.
7. Yöneticilik eğitimi programlarının örgütlerde üst kademe yönetimle birlikte planlanması, amaçlarının belirlenmesi, eğitim programının örgüt düzeyinde uygulamaya yansımaları kolaylaştırabilir.

8. Bu tür yönetici eğitimi programlarına katılan yöneticilerin örgütlerinde ödüllendirilmesi, yönetim pozisyonlarında bir değişikliğin yapılması eğitim programının örgüt düzeyinde yararlı olmasını sağlayabilir.
9. Gençlik ve Spor Genel müdürlüğünde yönetici personelin seçimi, atanması ve geliştirilmesi ile ilgili yönetmeliklerin yeniden düzenlenmesi faydalı olabilir.
10. Gençlik ve spor Genel Müdürlüğü'nün yönetici personel kaynağının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının spor yönetimi bölümlerinden sağlanması hizmet öncesi eğitim bakımından faydalı olabilir.
11. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması için yasal ve eğitimsel düzenlemelerin yapılması yararlı olacaktır.
12. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örgütlerinde, örgüt sağlığının ve ikliminin düzeltilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Spor örgütlerinde yönetici eğitimi programları ve faydaları konusunda daha fazla araştırmalar yapılmalıdır.
2. Aynı amaçlı bir araştırmanın Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütlerinde çalışan üst kademe yöneticiler üzerinde yapılması yararlı olabilir.
3. Yönetici eğitimi programına katılan yöneticilerin eğitim durumlarının homojen olması eğitim programının etkililiğini arttırabilir.
4. Benzer çalışmalarda uygulama boyutunun olması eğitimden daha fazla şey öğrenme açısından faydalı olabilir.
5. Benzer bir çalışmanın özel sektördeki spor yöneticilerine yapılması faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

Artan, S., (1976), **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, E.İ.T.İ.A Yayınları, Eskişehir.

Aydın, M., (1994) **Eğitim Yönetimi , Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler** Hatipoğlu Yayınevi. Ankara.

Baron, B., (1989), **Sistematic Training**, Ed. A G Cowling and C J B Mailer, Managing Human Resources, London: Hodder& Stoughton.

Bartol, K. M., D. C. Martin, (1991), **Management**, McGraw Hill Inc. New York .

Başaran,İ. E., (1989),**Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi.

Bateman, T., (1990), **Manement, Function and Strategy**, Richard D. Irwin, INC, Boston.

Beeson, J., (1998), **“Succession Planning: building the management corps,”** Business Horizons. v.41 no5 Sept./Oct. 98 p.61-69.

Beitel, P. A. and Others, (1989), **“Management Careers in Profesional Sport and College/ University Athletics, ; Results of Survey Evaluation.”**, Paper presented at the Research Council Program of the Southern District Association of the American Alliance of Health, Phsical Education, Recreation and Dance (Chattanooga, TN, February 24, 1989) , p. 30- 41.

Bilgen , H. N., (1990), **Örgüt İklimi**, Ankara, M.E.B. Teftiş Kurulu, TODAİE Yayın no: 235.

Boone, L. E., D. L. Kurtz, C.P. Fleenor, (1988), **“ COE’s Early Sign of a Business Horizons**, September-October .

Boydell , T. H., (1992), **Developing the Developers: İmproving the Quality of Professionals Who Develop People and Organization.**, AMED, London .

Bursalıoğlu, Z.,(1991) **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, PEGEM, Ankara.

Büker, S., (1994), **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Clark, L., (1994), **The Essence of Change**, Prentice Hall, New York.

Cole, G. A., (1993), **Management Theory in Practice**, London: DP. Publication Limited.

Craft, A., (1996), **Continuing professional Development**, Open University, London.

Çelik, V. (1997), **Okul Kültürü Yönetimi**, Pegem, Ankara.

Dale, M., (1998), **Developing Management Skills. Techniques for Improving Learning and Performance**. Kogan Page ,London.

DeSensi, J.T., and other (1998), “**Employer Expectations of Sport Managers and Evaluation of sport Management Programs in the United States** “., Paper presented at the Annual Conference of the North American Society of Sport Management (Urban ,II ,June 4 1998) USA Tennessee LA.

Drucker, P.F., (1994), **Etkin Yöneticilik**, Çeviren: A. Özden, N.Tunalı ,İstanbul : Eti Kitapları.

Elkins, A., (1980) **Management, Structures, Functions and Practices**, Addison-Wesley Pub.

Elma, C., K. Demir, (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar; Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Eraut, M., (1998), **Development of and Skills in Employment**. University of Sussex, Institute of Education.

Fişek, K., (1983), **Spor Yönetimi, Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından** , Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları no: 515 .

Gunn, E. P., (1998), “**The fast truck is where to be, if you can find it**” Fortune., v. 138 no2 ,July 20 '98, p.152.-164.

Güçlü. N., (1996) “ **Spor Yöneticilerinin Kişisel Nitelikleri ve Eğitim Durumları**” Anne İdaresi Dergisi, Cilt 29, sayı 4, s.54-63.

Güzelırmak, G., (1996), “ **İlköğretim Okulu Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamasının Değerlendirilmesi**” Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Hall D. T., (1995), “**Executive careers and Learning : aliging selection, strategy and development**”, Human resource Planning , v.18, no2, p. 14-23.

Hardy, S., (1986), “**Sport management Curriculum : The Need for a Business Orientation**”, Paper peresented at the national symposium on graduate Study in Physical Education, Cincinnati, Pennsylvania.

Hicks, H. G., (1975), **Örgütlerin Yönetimi**. Çeviren: O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin. Ankara ,Son Matbaası.

Karslı., M.D., (1998), **Yönetmel Etkililik**, A.İ.B.Ü. Yayın no:6, Bolu,

Karşlı, M. D., (1999), **Eğitim Yöneticisi Adaylarının Hizmet içi Eğitim Programı Ders Notları**, A.İ.B.Ü. Bolu.

Katz, R.L., (1974), “**Skills of Effective Administrator**”, Harvard Business Review, September- October, p. 90-102

Kaya, Y.K., (1993), **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara, Set Ofset Matbaacılık.

Kelly, D. R., and Others, (1989), “**A Research Based Sport Management Curricular Model: Undergraduate and graduate Programs,**” Paper presented at the International Sport Business Conference (Colombia, SC. November 5, 1989) p. 40-55.

Koçel. T., (1989), **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.

Koontz, H., H. Weihrich, (1988), **Management**, McGraw- Hill International Editions, New York.

Louis, E., (1988), “**CEO's : A Group of Profile,**” Business Horizons, July- August p.38-42.

Longenecker J. G., M. Carlos (1991) **Small Business Management**, South Western Publishing Co. Ohio.

Luthans, F., (1988), "Successful vs. Effective Real Managers", Academy of Management Executive, May, p. 127-132

Lytle J. H., (1996), "**The inquiring manager; developing new leadership structures to support reform**" Phi- Delta-Kappan.. v. 77 p. 664-678.

Marşap, A., (1992), "**Yönetici Eğitimi**," Doktora Tezi, İstanbul, s.38-39.

Miller, C., (1999), "**The Renaissancee manager: embracing the three dimensions of dynamic leadership**," Supervision ,v.60, no2, p. 6-8.

Mims, J. L., (1997), "**Strategies for Successfully Completing the Certified Records Manager Exam**," Records Management Quarterly, v.31, April, 1997, p.3-6.

Mintzberg. H., J. B. Quinn, (1991) , **The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases**, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.

Morgan W., Mc. Call, Jr., M. Lombardo, (1983), "**What Makes a Top Executives?**" Psychology Today, February, p. 28- 35.

Olivero, G., K. D. Bane., R. E. Kopelman, (1997), "**Executive Coaching as a Tranfer of Training Tool, Effect on Productivity in a Puclic Agency**," Public-Personnel Manegement, v.26 ,Winter 97 p.461-469.

Onaran, O., (1967), **Yönetici Sınıfının Eğitimi** , Ankara: TODAİE Yayınları.

Özgeldi. M., (1992) “ **Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma,**” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s . 30-31.

Parkhouse, B. L. (1991), **The Manegement of Sport;** Its foundation and application., St. Louis ; Mosby Years Book.

Pehlivan, İ., (1998), **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik,** Pegem, Ankara.

Peker, Ö., (1994) , **Yönetici Eğitimi** , Ankara: TODAİE Yayınları no: 257.

Phillips, K. R., (1998), “**The Achilles heel of coaching**” Training and Development, (Alexandria, Va).). v.52. Mar 98, p. 41-44.

Pigors P., C. A. Myers, (1981), **Presonal Administration; A point of View and a Method,** McGraw- Hill book Company, Aucland.

Preston, L. E., J. Post.,(1977), “**The Third Managerial Revolution**”. Acedemy of Management Journal, September, p. 476-481.

Robbins, S. P.,(1996), **Organizational Behavior; Concept.Controversies, Application.,** Printice Hall Inc. United State of America.

Ross, C.M., L.M. Jamieson, L.M. Young, (1997)., **“Professional Preparation in Sports Management,”**: from “ A national study on Professional Preparation in Sport Management.” Indiana University, Bloomington,. Dept. Of recreation and park Administration .

Raymond. McLeod, Jr, (1990), **Management Information Systems**, Macmillan Publishing Compony, New York.

Sayın, Ş. (1985), **Muhasebe ve Personel Mevzuatı**, T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor bakanlığı Beden Terbiyesi genel Müdürlüğü İzmir il Başkanlığı, s. 207.

Sevilla, C., T. D. Wells, (1998), **“Contracting to Ensure Training Transfer,”** Training and Development, v.52, no 6, June 1998, p.10-11.

Stieglitz H., (1985), **“Chief Executives View Their Jobs; Today and Tomorrow,”** Conference Board New York.

Seitel, S., (1998), **“Benefits of Integrated Training,”** Hr- Focus, v. 75 no 8, Aug 98.

Stier, W. F. Jr., (1986), **“ Challenges facing physical education. Alternative Career Options,”** Journal of Physdical Education, Recreation and Dance, 57(8), p. 26-27, EJ 343 140.

Stier., W. F. Jr., (1994), **Sport Manegement. Alternative Career Paths in Physical Education** , Washington D.C.

Sutton,W. A., (1989), “**The Role of Internship in Sport Manegement Curricula- A Model for Development,**” Journal of Physical Education, Recreation and Dance., 60(7), p.20-24. EJ 401 636 .

Şan , Ö., (1998), **Genel İşletme** , Anadolu Üniversitesi , Eskişehir: Web Ofset.

Türker, A., (1996), “**Türk Eğitim Sisteminde Kız Meslek Lisesi Müdürleri ve Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitimi ile Yetiştirilmesi,**” Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ural, A., (1997), “ **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri,**” Doktora Tezi , Bolu , s.8-10.

Waitley, D. (2000), “21. Yüzyılda Liderlik ve Başarıya Ulaşmanın Yolları”, konferans notları, İstanbul.

Werner, I., (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayın,

Vicere A. A.,(1996), “**Executive Education: the leadig edge,**” Organizational Dynamics, v. 25, Autumn 1996, p. 67-81.

Yenel. F., F. İmamoğlu, (1998), **“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetmelik Birimlerinin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi,”** Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III. 4, Ankara, s.53-64.

Yıldırım, A, H. Şimşek, (1999), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,** Seçkin Yayınevi, Ankara.





EKLER

EK – 1: ANKET FORMU (1A-1B)

EK – 2: GÖRÜŞME FORMU

EK – 3: PROJE

EK – 4: PROGRAM İÇERİĞİ

EK – 5: TEŞEKKÜR YAZISI

EK – 6:PROJE GÖREVLENDİRME YAZISI

EK – 7:ÖRNEK WORK- SHOP ETKİNLİĞİ (VİZYON)

EK – 8:ÖRNEK WORK- SHOP ETKİNLİĞİ (ÖRGÜT İKLİMİ)

EK-1

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR ANKETİ

Sayın Spor Şube Müdürü

Bu anket yöneticilik eğitiminin etkililiğini belirlemeye yönelik olarak bir araştırmada bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, yönetsel yaklaşımlarınızı belirlemeye yönelik 40 davranıştan oluşmaktadır.

Bu ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır. Ankette yer alan maddelerin her biri değerlendirme için aynı önemi taşıdığından, hiçbir maddenin boş bırakılmaması gerekmektedir.

Çok değerli zamanınızı ayıracağınız için teşekkür ederim.

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
BDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
14280 GÖLKÖY- BOLU

BEKİR YÜKTAŞIR

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Anketin bu bölümünde araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan kişisel bilgiler yer almakta ve her birinin altındaki ilgili seçeneğin yanıtlanması beklenmektedir. Aşağıdaki soruları, size uygun düşen seçeneği (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz
 - ☐ Erkek
 - ☐ Kadın
2. Öğrenim durumunuz (En son bitirilen kurum)
 - ☐ Ortaokul
 - ☐ Lise ve dengi okul
 - ☐ Beden Eğitimi ve Spor Bölümü
 - ☐ İki yıllık önlisans yada iki yıllık meslek yüksekokulu
 - ☐ Açıköğretim Fakültesi (4 yıllık lisans)
 - ☐ Diğer(Lütfen belirtiniz).....
3. Yaş Grubunuz
 - ☐ 20-29
 - ☐ 30-39
 - ☐ 40-49
 - ☐ 50-59
 - ☐ 60 ve üstü
4. Yöneticilik kıdeminiz.
 - ☐ 1 yıldan az
 - ☐ 1-3 yıl
 - ☐ 4-6 yıl
 - ☐ 7- 9 yıl
 - ☐ 10 yıl ve üzeri
5. Bugüne kadar yöneticilikle ilgili katıldığınız Hizmet içi eğitim programlarını sayısı
 - ☐ Hiç katılmadım
 - ☐ 1 defa
 - ☐ 2 defa
 - ☐ 3 defa
 - ☐ 4 defa ve daha fazla
6. Aktif sporculuk yaşantınız oldu mu?

☐ Hiç olmadı	☐ Okul takımlarında
☐ Amatör spor klüplerinde	☐ Profesyonel takımlarda

BÖLÜM II

Bu bölümde yönetim yaklaşımlarınızla ilgili 40 madde bulunmaktadır ve bu yaklaşımları hangi sıklıkla uyguladığınızı sorulmaktadır. Her maddenin karşısındaki **daima, genellikle, kısmen, nadiren ve hiçbir zaman** seçeneklerinden yalnızca bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yönetmel Yaklaşımlar Anketi

	DAİMA	GENELLİKLE	KISMEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1. Örgütte işgörenler için ortak değerler oluşturmaya çabalanır.					
2. Örgütün sürekli gelişimi için çabalanır.					
3. Örgütün sorunlarla baş etme yeteneklerini geliştirmeye çabalanır.					
4. Örgüt içindeki, kişiler ve gruplar arası ilişkiyi iyi bilir.					
5. Örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesi için çabalanır.					
6. Örgütsel başarı için geleceğe yönelik bir bakış açısı ve ulaşılacak hedefler belirler.					
7. İşgörenler için geleceğe yönelik projeler ve tasarımlar vardır.					
8. Spor yönetimi alanında meydana gelen değişimleri izleyerek geleceğe yönelik yeni hedefler ortaya koymaya çalışır.					
9. Randevu ve toplantı saatlerine dakikası dakikasına uyar.					
10. Toplantılarda sorunu net bir şekilde ortaya koyar.					
11. Yapılacak işler için çalışma grupları oluşturur.					
12. Örgütte güven ve karşılıklı saygı oluşturmaya çabalanır.					
13. Örgütteki işgörenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.					
14. Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda risk alarak karar verir.					
15. Örgüt içindeki grup ve bireylerin gereksinimlerini iyi bilir.					
16. Örgütün sahip olduğu kaynakları iyi bilir.					
17. Örgüte yeni kaynak yaratmak için sürekli çabalanır.					
18. İşgörenleri motive etmede, maddi ve manevi olanakları yerinde ve zamanında iyi kullanır.					
19. İşgörenlerini örgüt içinde yetiştirmeye çabalanır.					
20. İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmasını sağlar.					
21. Kuralları herkese eşit olarak uygular.					
22. İşgörenler arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmamaya çabalanır.					
23. İşgörenlerin başarısını takdir eder.					
24. İşgörenlerin başarısını kendi başarım olarak gösterir.					
25. İşgörenlerini kişisel işlerimde kullanır.					

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR ANKETİ

Sayın İşgören

Bu anket yöneticilik eğitiminin etkililiğini belirlemeye yönelik olarak bir araştırmada bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, spor şube müdürünüzün yönetsel yaklaşımlarınızı belirlemeye yönelik 40 davranıştan oluşmaktadır.

Bu ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır. Ankette yer alan maddelerin her biri değerlendirme için aynı önemi taşıdığından, hiçbir maddenin boş bırakılmaması gerekmektedir.

Çok değerli zamanınızı ayıracağınız için teşekkür ederim.

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
BDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
14280 GÖLKÖY- BOLU

BEKİR YÜKTAŞIR

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Anketin bu bölümünde araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan kişisel bilgiler yer almakta ve her birinin altındaki ilgili seçeneğin yanıtlanması beklenmektedir. Aşağıdaki soruları, size uygun düşen seçeneği (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz
☐ Erkek
☐ Kadın
2. Öğrenim durumunuz (En son bitirilen kurum)
☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise ve dengi okul
☐ Yüksekokul
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
3. Yaş Grubunuz
☐ 18-27
☐ 28-37
☐ 38-47
☐ 48-57
☐ 58 ve üstü
4. Memuriyetteki kıdeminiz.
☐ 1yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16 yıl ve üstü
5. Bugüne kadar memuriyetle ilgili katıldığınız Hizmet içi eğitim programlarını sayısı
☐ Hiç katılmadım
☐ 1 defa
☐ 2 defa
☐ 3 defa
☐ 4defa ve daha fazla

BÖLÜM II

Bu bölümde Şube Müdürünüzün yönetim yaklaşımları ile ilgili, 40 madde bulunmakta ve bu yaklaşımları yöneticinizin hangi sıklıkta uyguladığı sorulmaktadır. Her maddenin karşısındaki **daima**, **genellikle**, **kısmen**, **nadiren** ve **hiçbir zaman** seçeneklerinden yalnızca bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yönetmelik Yaklaşımlar Anketi

	DAİMA	GENELLİKLE	KISMEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1.Şube müdürümüz örgütte astları için ortak değerler oluşturmaya çabalar.					
2.Şube müdürümüz örgütün sürekli gelişimi için çabalar.					
3.Şube müdürümüz örgütün sorunlarla baş etme yeteneklerini geliştirmeye çabalar.					
4.Şube müdürümüz örgüt içindeki, kişiler ve gruplar arası ilişkiyi iyi bilir.					
5.Şube müdürümüz örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesi için çabalar.					
6.Şube müdürümüz örgütsel başarı için geleceğe yönelik bir bakış açısı ve ulaşılacak hedefler belirler.					
7.Şube müdürümüzün astları için geleceğe yönelik projeler ve tasarımları vardır.					
8.Şube müdürümüz spor yönetimi alanında meydana gelen değişimleri izleyerek geleceğe yönelik yeni hedefler ortaya koymaya çalışır.					
9.Şube müdürümüz randevu ve toplantı saatlerine dakikası dakikasına uyar.					
10.Şube müdürümüz toplantılarda sorunu net bir şekilde ortaya koyar.					
11.Şube müdürümüz yapılacak işler için çalışma grupları oluşturur.					
12.Şube müdürümüz örgütte güven ve karşılıklı saygı oluşturmaya çabalar.					
13.Şube müdürümüz örgütteki işgörenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.					
14.Şube müdürümüz görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda risk alarak karar verir.					
15.Şube müdürümüz örgüt içindeki grup ve bireylerin gereksinimlerini iyi bilir.					
16.Şube müdürümüz örgütün sahip olduğu kaynakları iyi bilir.					

EK-2

Eğitim Programı sırasında araştırmacı tarafından spor şube müdürlerine uygulanan görüşme formundaki sorular:

1. Uygulanan bu eğitim programının içeriği hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Bu programdan beklentileriniz nelerdir?
3. Eğitim programında öğrendiklerinizi örgütünüzde uygulayabileceğinize inanıyor musunuz ?

EK-3

I. Projenin Adı:

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Orta Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Yönetici Eğitimi Programı

II. Projenin Amacı:

Bu projenin temel amacı, Hazırlanan bir Yönetici Eğitimi Modelinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne uyarlanması ve geliştirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak , G.S.G.M orta kademe yöneticilerinin eğitimi için bir pilot uygulama yapmak ve modelin geçerlilik ve etkililiğini test etmek projenin diğer bir amacıdır.

III. Projenin Önemi

Yönetim bilimi, yönetimde yeni yaklaşım ve teorilerin hızlı gelişimi ve örgütlerin giderek daha kompleks hale gelmesi nedeniyle yönetimde yeni değerlerin kavramların yerleşmesini kaçınılmaz kılmıştır. Globalleşme ve küreselleşme sürecinde bu değerler daha da önem kazanmıştır. Örgüt yönetimleri ve yönetimi gerçekleştiren yöneticiler farklı boyutlar kazanmış ve her kurumun yönetimi, kurumun alanından ve işlevlerinden kaynaklanan kendine özgü yönleriyle farklı nitelik kazanmıştır. G.S.G. Müdürlüğünde bu yönüyle hem sporun hem de gençliğin bilgi çağına uygun yönetimi için bir çaba harcamaktadır. Gelişen teknoloji ve beklentilerle, spor alanında hizmet veren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde bu şartlara uyum göstermesi, örgütü yöneten yöneticiler sayesinde olacaktır. Koordinatif bir düzeyde çalışan yani operasyonel düzeyde olan alt basamak yöneticilerle, stratejik düzeyde olan üst düzey yöneticiler arasında koordinasyonu sağlayan orta kademe yöneticiler örgütte önemli yönetsel sorumluluklar üstlenirler. Bu projeyle spor yönetimindeki yeni gelişmelerin ve alanla ilgili yeni yönetim tekniklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde planlama, yönetme ve kontrol fonksiyonları olan orta kademe yöneticiler tarafından öğrenilmesi beklenmektedir. Bu proje Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görevli orta kademe yöneticilere, yöneticilik eğitimi vermek ve yöneticilerin yönetsel bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmek bakımından önemlidir. Ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yönetici eğitimine ilişkin etkili eğitim programı içeriğinin belirlenmesi açısından projenin katkıda bulunması beklenmektedir.

IV. Projenin Kapsamı:

G.S.G. Müdürlüğünce belirlenecek illerden Spor Hizmetlerinden sorumlu 31 adet şube müdürü bu eğitim programına alınacaktır. Proje kapsamında Taşra Teşkilatlarında çalışan şube müdürlerinin orta kademe yöneticisi olarak belirlenmesi, 1985 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü İzmir İl Başkanlığı tarafından yayınlanan Muhasebe ve Personel Mevzuatı adlı yayında taşra teşkilatı şube müdürlerinin sorumlulukları yetki ve görevlerine bakılarak yapılmıştır.

V. Eğitim Süresi:

Eğitim süresi 6 iş gününü kapsayacaktır. Eğitim programı doğrultusunda günde 10 saat olmak üzere toplam 60 saatlik bir program uygulanacaktır.

VI. Proje Maliyeti:

Bir kredi saat tüm maliyetler içinde olmak üzere 11 milyon TL dir.

Tüm derslerin maliyeti (60 x 11 000 000= 660 000 000) 660 milyon TL dir.

Toplam maliyet 660 milyon TL dir.

Barınma ve beslenme ihtiyaçları maliyet hesabına katılmamıştır.

VII. Eğitim Yöntemi ve Teknikleri:

1. Öğretim ve bilgilendirme amaçlı sunu
2. Work-shop
3. Beyin fırtınası
4. Soru- cevap ve tartışma

VIII. Kullanılacak Araç ve Gereçler:

1. Tepegöz
2. Slayt makinesi
3. Desktop Projektör
4. Video

IX. Projede Uygulanacak Eğitim Programının İçeriği:

1. Örgüt Kültürü İklimi Ve Sağlığı
 - Kültür ve örgüt kültürü tanımı
 - İklim ve örgüt iklimi tanımı
 - Sağlık ve örgüt sağlığının tanımı
 - Kültür iklim ve sağlık arasındaki ilişki
2. Vizyon ve Vizyon Liderlik (8 saat)
 - Kelime olarak vizyon
 - Vizyon tanımı
 - Vizyon misyon ilişkisi
 - Vizyonun temel ögesi
 - Neden vizyon
 - Vizyon geliştirme
 - Vizyon Liderlik
3. Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Temel kavramları ve Bunları Yansımaları
 - Zaman yönetimi
 - Toplantı yönetimi
 - Toplam kalite yönetimi
 - Süreç yönetimi

Değişme, gelişme, ilerleme, farklılaşma, dönüşüm
Otonomi

Takım ve takım çalışması

Otonom takımlar

4.Lider Olarak Yönetici

Grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini anlama becerisi

Grup kaynaklarının bilinmesi ve kullanması becerisi

İletişim becerisi

Planlama becerisi

Grup dinamizminin kontrol edilmesi becerisi

Değerlendirme becerisi

Örnek olma becerisi

Liderliğin paylaşılması becerisi

Danışmanlık becerisi

Grubu temsil etme becerisi

Etkili öğretim becerisi

5. Yönetisel ve Mesleki Etik

Etik kavramı ve çeşitleri

Yönetimde etik

Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar

Örgütsel etik

Etikin kurumsallaştırılması

Karar verme

Karara katılım

6. Spor Örgütlerinin Kendine Özgü Yönleri

Spor örgütleri amaçları

Spor örgütlerinde işbirliği ve işbölümü

Spor örgütlerinin temel ve evrensel işlevleri

Spor örgütlerinde modeller(ulusal-uluslar arası)

Spor örgütlerinin çevre ile etkileşimi ve iletişimi

Güdüleme ve güdülenme tanımı

İşbirliği, özendirme, yöneltme

X. Proje Sonucu

Proje sonunda elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlar Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bir rapor halinde sunulacaktır.

EK-4

Aşağıda 7-12 Aralık tarihleri arasında Samsun İlinde yapılan yöneticilik eğitimi programının ders içerikleri ve her konu için ayrılan süreler görülmektedir.

Uygulanacak Eğitim Programın İçeriği:

1. Örgüt Kültürü İklimi Ve Sağlığı (8 saat)

- Kültür ve örgüt kültürü tanımı
- İklim ve örgüt iklimi tanımı
- Sağlık ve örgüt sağlığının tanımı
- Kültür iklim ve sağlık arasındaki ilişki

2. Vizyon ve Vizyon Liderlik(8 saat)

- Kelime olarak vizyon
- Vizyon tanımı
- Vizyon misyon ilişkisi
- Vizyonun temel ögesi
- Neden vizyon
- Vizyon geliştirme
- Vizyon Liderlik

3. Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Temel kavramları ve Bunları Yansımaları(10 saat)

- Zaman yönetimi
- Toplantı yönetimi
- Toplam kalite yönetimi
- Süreç yönetimi
- Değişme, gelişme, ilerleme, farklılaşma, dönüşüm
- Otonomi
- Takım ve takım çalışması
- Otonom takımlar

4.Lider Olarak Yönetici (10 saat)

- Grup ve bireylerin gereksinmelerini ve özelliklerini anlama becerisi
- Grup kaynaklarının bilinmesi ve kullanması becerisi
- İletişim becerisi

Planlama becerisi

Grup dinamizminin kontrol edilmesi becerisi

Değerlendirme becerisi

Örnek olma becerisi

Liderliğin paylaşılması becerisi

Danışmanlık becerisi

Grubu temsil etme becerisi

Etkili öğretim becerisi

5. Yönetmel ve Mesleki Etik (10 saat)

Etik kavramı ve çeşitleri

Yönetimde etik

Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar

Örgütsel etik

Etikin kurumsallaştırılması

Karar verme

Karara katılım

6. Spor Örgütlerinin Kendine Özgü Yönleri (14 saat)

Spor örgütleri amaçları

Spor örgütlerinde işbirliği ve işbölümü

Spor örgütlerinin temel ve evrensel işlevleri

Spor örgütlerinde modeller(ulusal-uluslar arası)

Spor örgütlerinin çevre ile etkileşimi ve iletişimi

Güdüleme ve güdülenme tanımı

İşbirliği, özendirme, yöneltme

EK-5

KAYSERİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce 07 – 12. Aralık tarihleri arasında Samsun ilinde yapılan Spor Şube Müdürleri Orta Kademe Yönetici Eğitimi Programı çalışmasının ilk aşamasında spor şube müdürünüz Mehmet USLU son derece etken bir şekilde çalışmalara katılmıştır. Bu sayede çalışma ciddi ve verimli bir halde gerçekleştirilebilmiştir. Bundan dolayı teşekkür ederim.

Şimdi bu çalışmanın ikinci aşaması olarak ekte gönderilen anketlerin spor şube müdürünüz ve ilk anketleri dolduran iki memur tarafından tekrar doldurularak en kısa sürede adresime gönderilmesi eğitim programının değerlendirilmesi açısından çok önemlidir.

Gereğini bilgilerinize sunarım.

Doç.Dr. Gazanfer DOĞU
A.İ.B.Ü Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Müdürü

Ek : 3 takım (9 sayfa) anket

EK-6

T.C.
BAŞBAKANLIK
GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI :B.02.1.GSM.0.72.00.01/SE-E-06/2158
KONU:

1...1.2.1999

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
(Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğüne)
BOLU

1999 Yılı Spor Eğitim Planında yer alan Spor Şube Müdürleri Orta Dereceli Yönetici Yetiştirmeye yönelik seminer 07-12 Aralık 1999 tarihleri arasında Samsun ilinde yapılacaktır.

Üniversiteniz ile işbirliğinde gerçekleştirilecek olan seminerde Üniversiteniz öğretim elemanlarının görevlendirilmesi Genel Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup, öğretim elemanlarının ders ücretleri, yol giderleri ve harcırahları Başkanlığımızca karşılanacaktır.

Ekte gönderilen seminer programında belirtilen öğretim elemanlarının anılan seminerde görevlendirilmesi için gerekli müsaadenin verilmesini ve 07 Aralık 1999 günü saat 08.30'da Samsun Sporcu Kamp Eğitim Merkezinde hazır bulunmalarının sağlanmasını arz ederim.


Nuri DEMİRCİ
Spor Eğitimi Dairesi Başkanı

EK :Seminer Programı

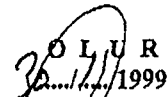
**07-12 ARALIK 1999 TARİHLERİ ARASINDA SAMSUN İLİNDE YAPILACAK OLAN ORTA
DERECELİ YÖNETİCİ YETİŞTİRMeye YÖNELİK SEMİNERE KATILACAK OLAN
SPOR ŞUBE MÜDÜRLERİ LİSTESİ**

KARABÜK
SAMSUN
ORDU
SİNOP
KASTAMONU
ZONGULDAK
BOLU
KIRŞEHİR
KAYSERİ
SAKARYA
GÜMÜŞHANE
BARTIN
ARTVİN
ARDAHAN
KARS
AĞRI
VAN
BİNGÖL

YALOVA
ÇANKIRI
AMASYA
TOKAT
ÇORUM
SİVAS
YOZGAT
TUNCELİ
NEVŞEHİR
KIRIKKALE
ERZİNCAN
GİRESUN
TRABZON
RİZE
ERZURUM
BİTLİS
BAYBURT


Nuri DEMİRÇİ

Spor Eğitimi Dairesi Başkanı


OLUR
30.11.1999

Atilla KAĞANKAYA
Genel Müdür a.
Genel Müdür Yardımcısı

EK-7



GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ

Spor sube müdürü, olarak vizyonunuzu resim ediniz.



Vizyonu :

Tüm çocuklara, yaşlılara, her tür insana, dünya insanlığına, yöneticilere.
Sporu, dostluğu, dayanışı ile iyiyi, doğruyu, güzeli anlatacağım, kavratmaya
... çalışacağım.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

EK-8



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Bekir YÜKTAŞIR

Son Aldığı Derece :Doktora, 28.08.2000

Doğum Yeri ve Yılı : Merzifon, 09. 05. 1967

Orta Öğrenimi : Osmancık Lisesi, 1984

<u>Yüksek Öğrenim</u>	<u>Bölüm</u>	<u>Aldığı Derece</u>	<u>Mezuniyet Yılı</u>
ODTÜ	Beden Eğitimi ve Spor Bölümü	Lisans	1990
ODTÜ	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Yüksek Lisans	1995

Çalışma Hayatı

1990-1995 Ankara Gazi Anadolu Lisesi Beden Eğitimi Öğretmeni

1995-1995 Bilkent Üniversitesi Yarı Zamanlı Okutman

1995- Halen Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Görevlisi