

# Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri Çalışanları Arasındaki Ast-Üst İlişkilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Musa ÇON<sup>1</sup>,

Mehmet YAZICI<sup>2</sup>,

M. Yalçın TAŞMEKTEPLİĞİL<sup>1</sup>

Kazım BIYIK<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Samsun

<sup>2</sup> Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Erzincan

## ÖZET

Günümüzde resmi ve özel bütün kurum ve kuruluşlar ortaya koydukları yönetsel çalışmalarda, çalışma ve iş verimini artırmak için örgütsel etkileşime önem vermektedirler. Bu etkileşimin önemli boyutlarından biri de şüphesiz ast-üst etkileşimidir. Bu çalışmada, ulusal spor örgütü olarak Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan personelin yönetsel ilişki yönünden çeşitli değişkenlere göre durumu ele alınmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre Spor İl Müdürlükleri'nde çalışanların ast-üst ilişkilerine yönelik karşılaştırmalarında, cinsiyet, eğitim durumu ve unvan değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, medeni durum, çalışma yılı (görev süresi) ve yaş faktörleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; bekâr bireyler evli bireylere göre üst'ün yaklaşım ve uygulamalarından daha memnun görünürken, görev süresi itibariyle 1 yıldan az çalışan personelin üst'ün uygulamalarına daha olumlu baktığı, 7–10 yıl ve daha fazla çalışan personelin ise bu uygulamaları fazla benimsemediği anlaşılmaktadır. Ayrıca 20 yaş ve altı ile 21–25 yaş çalışanlarının 36–40 yaş grupları çalışanlarına göre üst yönetimin uygulamalarından daha yüksek oranda memnuniyet duydukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Spor Yönetimi, Ast-Üst İlişkileri

## The Study of the Relationship between Seniors and Juniors Working in Youth and Sport Organizations in Eastern Anatolia in Terms of Certain Variations

### ABSTRACT

Currently, all organizations, official and private, draw attention to organizational interaction so as to increase work efficiency in the administrative studies that they conduct. One of the important dimensions of this interaction is surely the one between the seniors and the juniors. In this study, the aim was to study the situation of the staff in the Directories of Youth and Sport in Eastern Anatolia as a national sport organization according to certain variations in terms of administrative relationship. According to the data obtained, when the junior-senior relationships of the staff in the Directories of Youth and Sport were compared, no statistically significant difference was found in terms of variations of gender, educational level and title position while statistically significant differences were found in marital status, career duration, and age group factors. The results suggest that the single staff is more pleased with the attitude and practices of their seniors than the married staff, and that the staff that has been employed for less than 1 year view the practices of the seniors more positively while the staffs that have been employed for 7-10 years do not adopt these practices so much. The results further suggest that the staff younger than 20 and the staff between 21-25 are more satisfied of the practices of the seniors than the staff between 36-40.

**Key Words:** Management, Sport Management, Senior-Junior Relationships

### GİRİŞ

Toplumun gittikçe artan ihtiyaç ve sorunları, toplumsal birimlerin sayıca artmasını da sağlar. Dolayısıyla toplumsal ihtiyaçları karşılamak, bir toplumsal sorunu çözmek için insanların güç birliği ve kendi aralarında iş bölümü yapmalarını gerekli kılar. Bu açıdan yönetim, hem evrenseldir hem de toplumsal birimlerin ihtiyaçlarını karşılamak için gereklidir (10). Gerçekte toplumların artan istek ve

yöneliş farklılıkları beraberinde yeni yaşam problemlerini de getirmektedir. Bu problemi çözmek etkili bir yönetim anlayışını da beraberinde sürüklemektedir.

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmaları (10) ya da belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanabilir (7).

Tarihi gelişim içinde çeşitli anlayış ve uygulamalara konu olan yönetim günümüzde evrensel bir kavram olarak özelleşerek işlev gören çeşitli yönetsel ihtisas alanları ortaya çıkartmıştır. Kuşkusuz bu alanlarından biri spor yönetimidir. Spor yönetimi bir taraftan genel yönetimin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraftan spor alanının özelliklerini dikkate alarak; sporcu, yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütleri ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturur (8). Bu yüzden spor yönetimini, genel yönetim çatısı altında kendi içsel ve dışsal çalışma alanları çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Bu manada spor yönetiminin temel amacı sportif alandaki yenilik ve çalışmaları bilimin önderliğinde, belirli prensiplere göre hayata aktarmaktır. Buradan spor yönetiminin kendi kurumlarına özgü konu ve metotları olan ve kendi iç dinamiklerinden yola çıkarak, spora kısa ve uzun vadeli fayda ve çözümler sağlayan bir bilim dalı olduğu söylenebilir (12). Ya da başka bir ifadeyle, kendini meydana getiren unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan bir disiplindir (6).

Bilindiği gibi bütün sektörlerde yöneten ve çalışanlar biçiminde bir teşkilatlanma söz konusudur. Esasen kurum ve kuruluşların amaçları doğrultusunda çalışarak hizmet veya ürün elde etmesi bu etkileşim çerçevesinde gerçekleşebilmektedir. Bu noktada spordaki sevk ve idarenin en etkili tarafında bulunan spor yöneticileri; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör v.s), bu hizmet faaliyetlerin yürütülmesinde emeği geçen, etkili bir iletişim kurabilen, profesyonel ya da gönüllü bireyler olarak ifade edilmektedir (1). Başka bir deyişle spor yöneticileri; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekil ve pozisyonlarda bulunan ve bu hizmetlerine karşılık belli oranda ücret alan kişilerdir (6). Buna göre spor yöneticisi; modern yönetimde bulunması gereken tüm özelliklere sahip, sporu ve yönetimi bilen, insanı, sporcu ve toplumu tanıyan, spor yönetimine amaçları doğrultusunda severek ve isteyerek fedakârca hizmet veren kişi olarak ifade edilebilir (21). Burada spor yöneticisinin kendi alanıyla ilgili heves, heyecan ve sevgi duygularının, yani sporla ilgili içsel motivasyon özelliklerinin yüksek olması önemlidir. Dahası spor yöneticileri, çalışma grubu bünyesinde bulunan diğer çalışanlarla etkili bir iletişim kurabilmelidir. Toplumun spor hizmetlerinin pazarlanmasında ekip çalışmasının ortaya koyduğu bu etki bireysel çabadan daha tesirli ve kolaydır. Toplum menfaati için ortak çalışma gerektiren konularda ideal lider ve çalışan ilişkisinin sonuca olumlu tesir edeceği açıktır. Bu nedenle kurum ve kuruluşlarda ideal lider ve çalışan modeli oluşturmak hedeflenen amaca ulaşmak için kaçınılmazdır.

Spor yönetiminin gerçek anlamda amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi spor konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip bireylerin yetiştirilmesine bağlıdır. Bu yüzden spor yönetiminin arzu edilir bir seviyede olmasının ön koşulu, çalışanların hem sosyal hem de bireysel yönden iyi yetişmiş, spor alanına hakim bireylerden oluşmasıdır. Bu anlamda sevk ve idare açısından verimlilik sporda oluşturulacak takım ruhu ile ilişkili görülmektedir. O sebeple sportif projelerin gerçekleştirilmesi bir bakıma sektörde görev alan tüm bireylerin yönetim sürecine aktif katılımları ile mümkün olabilir. Kısaca sporu yönetmek bugün için artık bir takım işi olarak değerlendirilmektedir.

Ast- üst ilişkisi çalışma motivasyonunu olumlu veya olumsuz düzeyde etkileyen yönetimin önemli bir boyutudur. Kuşkusuz herkes mesleğinde yetkin, egosuyla sorunlarını çözmüş, çalışanlarında güven uyandıran, doğru ve yeterli bilgi ileten, altındaki kişilerin önünü açan, başarıyı ekibiyle paylaşım başarısızlıkta sorumluluk alabilen yöneticilerle çalışmak ister.

Lider üye etkileşim teorisine göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonucu olarak üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Lider Üye Etkileşimi modelinde, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu varsayılmaktadır (3,5,9,11,17). Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler. Bağlı oldukları liderle yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve grubun performansını yükseltmek için katkı sağlarlar. Liderler ise bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler. Dolayısıyla yüksek düzeydeki ast-üst etkileşimi, astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın- üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi sonucunu doğurur (9,13,14,19). Buna karşılık üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (15).

Bu kapsamda ifade etmek gerekir ki, çalışan ile üstü arasındaki etkileşimin yönü gerek iş verimini gerekse çalışan motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu sadece üstün astına karşı sergilediği tutum ve davranışla sınırlı olmayıp aynı zamanda hedeflenen amaçlara ulaşma düzeyini de belirlemektedir. Öyleyse yöneticiler ile astlar arasında oluşan ve zaman içinde gelişen karşılıklı güven, saygı

ve yükümlülük ile nitelenen yüksek nitelikli bir etkileşimin olması ve devam etmesi durumunda etkin liderlik söz konusu olacak (16) ve dolayısıyla arzu edilir bir yönetim performansı sağlanacaktır.

Bütün bu bilgiler, yönetimde ast-üst ilişkilerinin örgüt çalışmalarında pozitif veya negatif etkiler ortaya çıkarabileceğini göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışma Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri'ndeki ast-üst ilişkilerinde çeşitli değişkenler açısından (Eğitim, medeni durum, unvan, çalışma yılı, yaş, cinsiyet) herhangi bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla taşınmaktadır.

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri'nde görevli personelin tümü, örnekleme ise Erzincan, Erzurum, Elazığ, Malatya ve Ağrı Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 95 erkek ve 11 bayan olmak üzere toplam 106 personel oluşturmaktadır.

### Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak, Bucak'ın (4) örgüt iklimi ile ilgili geliştirdiği bir anket kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde çalışmanın örneklemini oluşturan bireylerin genel bilgileri, ikinci bölümünde ise aynı bireylerin ast-üst ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ast-üst ilişkilerinin belirlenmesinde alana yönelik 13 sorudan oluşturulan beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek puanları 1 ile 5 arasında olup istatistiksel işlemler toplamda 13 ile 65 arası puanlama üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anketin iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha değeri .958 olarak tespit edilmiştir.

### İstatistiksel Analiz

Çalışmada elde edilen verilere SPSS 15.0 for Windows paket programında tanımlayıcı istatistik, normallik sınaması ve homojenlik testi uygulandı. Verilerin normal ve homojen dağılım göstermelerinden dolayı iki grup karşılaştırılmasında Independent Sample T testi yapıldı. Üç ve daha fazla sayıdaki grupların karşılaştırılmasında ise Oneway Anova Testi yapıldı. Bu gruplar arasında tespit edilen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey Testi uygulandı.

## BULGULAR

Tablo 1'de, araştırmaya katılan Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının; cinsiyetlerine göre % 10,4'ü bayan, % 89,6 'sı erkek, medeni durumlarına göre; %76,4'ü evli ve % 23,6'sı bekar, yaşlarına göre % 1,9'u 20 yaş ve altı, % 2,8'i 21-25, % 20,8'i 26-30, % 17,9'u 31-35, % 8,5'i 36-40 ve % 40,1'i 41 ve üstü yaş aralıklarında, öğrenim durumlarına göre; % 14,2'si ilköğretim, % 34,9'u orta öğretim, % 12,3'ü

ön lisans, % 37,7'si lisans, % 0,9'u ise yüksek lisans mezunu, unvanlarına göre; % 8,5'i teknik personel, % 34'ü mali ve idari personel, % 15,1'i sözleşmeli personel, % 9,4'ü orta kademe yönetici, % 4,7'si üst kademe yönetici ve % 28,3'ü diğer personeller, çalışma sürelerine göre; % 16'sı 1 yıldan az, % 10,4'ü 1-3 yıl, % 8,5'i 4-6 yıl, % 15,1'i 7-10 yıl, % 50'si ise 10 yıldan fazla oldukları görülmektedir.

**Tablo 1.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının genel özellikleri

Değişkenler	f	%	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	95	89,6
	Bayan	11	10,4
	<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	81	76,4
	Bekar	25	23,6
	<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	20 yaş ve altı	2	1,9
	21-25	3	2,8
	26-30	22	20,8
	31-35	19	17,9
	36-40	9	8,5
	41 yaş ve üstü	51	48,1
<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim	15	14,2
	Orta Öğretim	37	34,9
	Ön lisans	13	12,3
	Lisans	40	37,7
	Yüksek Lisans	1	,9
	<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>
<b>Unvan</b>	Teknik Personel	9	8,5
	Mali ve İdari Personel	36	34
	Sözleşmeli Personel	16	15,1
	Orta Kademe Yönetici	10	9
	Üst Kademe Yönetici	5	4,7
	Diğer	30	28,3
<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	17	16
	1-3 yıl	11	10,4
	4-6 yıl	9	8,5
	7-10 yıl	16	15,1
	10 yıldan fazla	53	50
	<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

Tablo 2'de, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 2.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırılması

Cinsiyet	N	X	ss	t
Erkek	95	43,20	13,09	0,53
Bayan	11	40,55	13,13	

Tablo 3'te, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının medeni durumlarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Tablo 4'te, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının yaş gruplarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arası Anova testi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 5'te, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının yaş gruplarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arası Tukey testi sonuçlarında 20 yaş ve altı

ile 36–40 yaş grupları arasında ve 21–25 yaş ile 36–40 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Diğer gruplar arasında ise istatistiksel bir fark görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 6'da, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının eğitim durumlarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arası Anova testi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının medeni duruma göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırması

Cinsiyet	N	X	ss	t
Evli	81	41,53	12,69	0,04*
Bekâr	25	47,44	13,46	

\*  $P< 0,05$

**Tablo 4.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasının yaş gruplarına göre Anova testi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	2467,279	5	493,456	3,197	<b>,010*</b>	20 yaş ve altı - 36-40 yaş
Gruplar içi	15434,117	100	154,341			
Toplam	17901,396	105				21-25 yaş - 36-40 yaş

\*  $P< 0,05$

**Tablo 5.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasının yaş gruplarına göre Tukey testi sonuçları

Gruplar		Ort. Fark	St. Hata	P
20 yaş ve altı	21-25 yaş	4,00	11,34	,999
	26-30 yaş	15,18	9,18	,565
	31-35 yaş	20,21	9,24	,252
	36-40 yaş	28,33 (*)	9,71	<b>,048*</b>
	41 yaş ve üstü	18,25	8,96	,328
21-25 yaş	26-30 yaş	11,18	7,65	,689
	31-35 yaş	16,21	7,72	,296
	36-40 yaş	24,33 (*)	8,28	<b>,046*</b>
	41 yaş ve üstü	14,25	7,38	,389
26-30 yaş	31-35 yaş	5,03	3,89	,789
	36-40 yaş	13,15	4,92	,089
	41 yaş ve üstü	3,07	3,17	,926
31-35 yaş	36-40 yaş	8,12	5,03	,590
	41 yaş ve üstü	-1,96	3,34	,992
36-40 yaş	41 yaş ve üstü	-10,08	4,49	,227

\*  $P< 0,05$

**Tablo 6.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasının Eğitim durumlarına göre Anova testi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	674,610	4	168,652	,989	,417
Gruplar içi	17226,786	101	170,562		
Toplam	17901,396	105			

Tablo 7’de, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının unvanlarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arası Anova testi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 8’de, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının görev sürelerine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arası Anova testi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 9’ da, Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının görev sürelerine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında; gruplar arası Tukey testi sonuçlarında 1 yıldan az süreyle çalışanlar ile 7-10 yıl süreyle çalışanlar arasında ve 1 yıldan az süreyle çalışanlar ile 10 yıldan fazla süreyle çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Diğer gruplar arasında ise istatistiksel bir fark görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

## TARTIŞMA

Çalışanların işletmeye katılımını, bulunduğu işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanmasını ve genel olarak işletmenin etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicileri yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlardır (20). Bu öneme binaen söz

konusu çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri’nde görev yapan personelin ast-üst ilişkileri, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan ve görev süresi değişkenleri açısından incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili olarak “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları” başlıklı bir çalışmada ast-üst ilişkisinin önemli unsurlarından olan iletişim hususunda Spor Genel Müdürlüğü’nde, bilginin kolaylıkla elde edilmesine olanak tanındığı ve iletişimin tek taraflı yukarıdan aşağıya doğru olduğuna işaret edilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada demografik değişkenler ile iletişim arasında anlamlı ilişki olmadığı bildirilmektedir (2).

Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (Tablo 2). Aslında cinsiyete ilişkin inanç ve değerler toplumun etkisi ile oluşmakta ve organizasyonları etkilemektedir. Bu bakımdan cinsiyet kavramının, bireyden bağımsızlaşarak öncelikle toplumu ve daha sonra toplumsal yapı içerisinde yer alan örgütsel yapıları etkilediği görülmektedir (18). Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç araştırmaya katılan bayanların az sayıda olmasından kaynaklanmış olabilir.

**Tablo 7.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasının unvanlarına göre Anova testi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	869,568	5	173,914	1,021	,409
Gruplar içi	17031,828	100	170,318		
Toplam	17901,396	105			

**Tablo 8.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının görev sürelerine göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırması

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	2259,842	4	564,961	3,648	,008*	1 yıldan az- 7-10 yıl
Gruplar içi	15641,554	101	154,867			
Toplam	17901,396	105				1 yıldan az- 10 yıldan fazla

\* P< 0,05

**Tablo 9.** Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasının görev sürelerine göre Tukey testi sonuçları

Çalışma Süresi	Ort. Fark	St. Hata	P
1 yıldan az	1-3 yıl	8,09	,451
	4-6 yıl	13,00	,091
	7-10 yıl	15,69(*)	,004*
	10 yıldan fazla	9,53	,054*
1-3 yıl	4-6 yıl	4,91	,904
	7-10 yıl	7,60	,527
	10 yıldan fazla	1,44	,997
4-6 yıl	7-10 yıl	2,69	,985
	10 yıldan fazla	-3,47	,938
7-10 yıl	10 yıldan fazla	-6,16	,417

\* P< 0,05

Araştırmada yer alan çalışanların medeni durumlarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında gruplar arasında istatistiksel olarak  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir (Tablo 3). Buna göre evli bireylerin göstermiş olduğu yaklaşım ile bekârların gösterdiği yaklaşımlarda farklılıklar bulunmaktadır. Yani bekâr bireyler evli bireylere göre üst'ün yaklaşım ve uygulamalarından daha memnun görünmektedir. Bu durum bekarların iş hayatında bir çok konuyu daha az sorun yaptıkları biçiminde değerlendirilebilir.

Çalışanların ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında medeni durum değişkeni gibi yaş değişkeninde de gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Ortaya çıkan bu farklılık 20 yaş ve altı ile 36–40 yaş grupları arasında ve 21–25 yaş ile 36–40 yaş grupları arasındadır (Tablo 4). Özellikle işe yeni girmiş veya çalışmaya yeni başlayanlar ile uzun süre çalışmış olanlar arasında ortaya çıkan farklılığın deneyim ve il müdürlüklerinin işleyiş mekanizmalarının belli ölçüde biliniyor olmasının etkisi olabilir. Sonuçlara göre 20 yaş ve altı ile 21–25 yaş çalışanlarının 36–40 yaş grupları çalışanlarına göre üst yönetimin uygulamalarından daha yüksek oranda memnuniyet duydukları tespit edilmiştir.

Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının eğitim durumlarına göre ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında (Tablo 6) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ). Çoğunluğunu ilk ve orta dereceli mezunların oluşturduğu personelin eğitim seviyelerine göre gerçekleştirilen ilişkinin çok farklılık göstermemesi olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü eğitim durumu değişkeni bazen hak talep etme veya imtiyaz beklemek gibi konularda yönetime karşı olumsuz tavırları da beraberinde getirebilir ve bu durum hedeflere ulaşma bakımından teşkilatta zafiyet oluşturabilir.

Araştırmada yer alan çalışanların ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasında eğitim durumlarında olduğu gibi unvanları değişkenlerinde de (Tablo 7) gruplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin düzenli olması, bir bakıma bu bireylerin aralarındaki ilişkinin verimliliğine bağlıdır. O nedenle bu çalışmada yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personelinde üstlerle ilişkisinin iyi olduğu anlamı çıkarılabilir. Oysa çalışma ve başarıları sonucu elde ettiği kariyer denilen olgunun çalışanlar arasında iletişim uçurumu oluşturması çoğu yönetimlerde gözlenmesi beklenen bir durumdur. Dolayısıyla unvan sebebiyle ast veya üstüyle çatışan bir personelin işinde tam anlamıyla verimli olması beklenemez. Haliyle işyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar,

hatta işten ayrılmalara bile görülebilir. Bu yüzden sevk ve yönetici durumunda olan amir, emrindeki memurları ve onların birbirleriyle ilişkilerini iyi tanınması gerekir. Toplumla hizmet üretilen kamu kurum ve kuruluşlarında işlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde astlara ihtiyaç vardır. Bir yöneticinin işletmedeki bütün işleri tek başına yapması mümkün değildir. Astların işlerinde verimli olmaması ya da yaptığı işten keyif almaması üstünü de etkiler. Örgüt içerisinde hangi işleri, kimin, ne zaman ve kimlerle ilişkilerde bulunarak yapacağı örgütlemeye ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların son olarak görev süreleri açısından ast-üst ilişkilerinin karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 8) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Ortaya çıkan bu farklılık 1 yıldan az süreyle çalışanlar ile 7–10 yıl süreyle çalışanlar arasında ve 1 yıldan az süreyle çalışanlar ile 10 yıldan fazla süreyle çalışanlar arasındadır. (Tablo 9) Verilere göre 1 yıldan az süreyle çalışanlar ile 7–10 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan personelin yönetsel uygulamalara yaklaşımı farklıdır. 1 yıldan az çalışan personelin üst'ün uygulamalarına daha olumlu baktığı, 7–10 yıl ve daha fazla çalışan personelin ise bu uygulamaları fazla benimsemediği görülmektedir. Görev süreleri kriterin de tıpkı yaş kriterinde olduğu gibi gruplar arasında yönetimin uygulamalarına yaklaşımda olumlu yönde bir paralellik gözlenmektedir.

Sonuç olarak, Doğu Anadolu Bölgesi Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan personelin ast-üst ilişkisi yönünden çeşitli kriterler açısından hem olumlu hem de olumsuz denilebilecek yaklaşımlar gösterdikleri görülmektedir. Yaş, çalışma yılı ve medeni durum değişkenine göre gruplar arasında amirlerimiz bizi destekliyor, kurumda demokratik bir ortam sağlanıyor, yöneticimiz astlarının görüşlerine önem veriyor, yöneticinin fikir alma düzeyi yüksektir gibi yaklaşımlar bekâr, genç ve çalışma yılı 1 yıldan az olan çalışanlarda diğerlerine göre daha yüksek oranda kabul görmektedir. Bu pozitif durumun nedenleri genişletilmiş araştırmalarla incelenmeli ve herkesin memnun kalma oranını yüksek tutacak uygulamalar pratiğe aktarılmalıdır. Burada yöneticilerin eksik kaldığı veya tam olarak yerine getiremedikleri yükümlülüklerin yanında astların da kendi çalışmalarında daha özenli olmaları gerekmektedir.

Diğer yandan Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının belirli bir kısmı amirlerinin desteğini yetersiz bulmakta, belirli bir kısmı üstlerinin sorunları çözeceğine olan inancı düşük seviyede gördüklerini belirtmektedirler. En küçük toplumsal kurum olan ailede dahi bir takım anlaşmazlıkların oluşabileceği düşünülürse bu görüş farklılıkları normal karşılanabilir. Bütün bunlara rağmen üst konumunda bulunan yöneticilerin astlarıyla ilgili politikaları saptarken farklı görüş, düşünce, inanç, arzu ve

yaklaşımların etkisi altında kalabilirler. Bu anlamda astları çalışmalarında motive edebilmek için Personelin refah düzeyini arttırmak, çalışanlar arasında işbirliği yapmak ve birlik ruhunu aşılavıcı çalışmalar yapmak en azından çalışma verimini arttırmada itici bir güç oluşturacaktır.

## KAYNAKLAR

1. Biçer S. *Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
2. Bilir FP. *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algularını, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2005.*
3. Breukelen W, Schyns B, Blanc PL. Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges *Leadership*, 2006; 2(3): 295–316.
4. Bucak E B. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 2002; Sayı 7.
5. Dansereau F, Graen GB, Haga W. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975; 13: 46–78.
6. Demirci N. *Spor Yönetimi ve Organizasyonu*. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1986.
7. Doğar Y. *(Türkiye'de) Spor Yönetimi*, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, 1997.
8. Ekenci G, İmamoğlu F. *Spor İşletmeciliği*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002; 20.
9. Gerstner CR, Day DV. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 1997; 82(6): 827–844.
10. Gözübüyük AŞ. *Yönetim Hukuku*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1983.
11. Graen GB, Uhl-Bien M. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective” *Leadership Quarterly*, 1995; 6(2): 219–247.
12. Karagözoğlu C. *Spor Yöneticilerinin Yeterlikleri İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 1994.
13. Liden R, Graen G. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 1980; 23 (3): 451- 465.
14. Liden R C, Sparrowe R T, Wayne S J. Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997; 5: 47-119.
15. Maslyn JM, Uhl-Bien M. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality, *Journal of Applied Psychology*, 2001; 86 (4): 697- 708.
16. Özutku H, Ağca V, Cevrioğlu E. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2008; 22(2):193–210.
17. Schriesheim C A, Castro S L, Coghiser C. “Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement and Data Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 1999; 10(1): 63-114.
18. Temel A, Yakın M, Misci S. Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, 2006; 13 (1): 27-28.
19. Vecchio R, Gobdel B. The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984; Vol: 34: 5-20.
20. Yalçın A, İplik FN. Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007; sayı:18.
21. Yetim A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri *G.Ü. Gazî Eğitim Fak. Dergisi*, 1992; 8(1): 2-14.