

TÜRKİYE'DE SPOR FEDERASYONLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞME İHTİYACI VE BAZI UYGULAMALAR ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

A. Faik İMAMOĞLU*
Zafer ÇİMEN*

ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel değişme kavramı çerçevesinde Türkiye'de spor federasyonlarında değişme ihtiyacı ve bazı uygulamaların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Örgütler içinde buldukları çevrenin ürünü olarak, çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Değişim, her toplumsal örgüt gibi, spor örgütlerini de etkilemektedir.

Türkiye'de sporu yöneten örgütün merkezi yapısı nedeniyle değişme ihtiyaç duyduğu sıkça dile getirilmektedir. Özellikle, bu örgütün içinde yer alan spor federasyonlarının daha etkin ve verimli çalışabilmesi için değişim kaçınılmazdır. Çünkü, spor federasyonları bir yandan toplumun spor konusundaki beklentilerine cevap vermek, öte yandan da ulusal ve uluslararası düzeyde spor organizasyonlarını düzenlemek ve elit sporu örgütlemek gibi görevler üstlenmiştir.

Türkiye'de spor federasyonlarının yapısal değişikliği ile ilgili bazı uygulamalar değerlendirildiğinde, özerkliğe doğru bir eğilimin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak, özerkleşme sürecinde federasyonların gelişmişlik düzeylerinin göz önünde bulundurulması ve gerekli niteliklere sahip personelle donatılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel Değişme, Spor Federasyonu.

NEEDS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN TURKISH SPORTS FEDERATIONS AND OPINIONS ON SOME PRACTICES

ABSTRACT

In this study, Turkish Sports Federations needs of change and some practices about change were evaluated in the frame of organizational change concept.

Organizations, as products of their environment, under continuous change of environmental conditions, have to adapt themselves in to these conditions. As every social organizations, change effects sports organizations either.

Because of central structure of sport management organizations in Turkey needs of change is mentioned frequently. Change is inevitable, especially, for effective and productive works of Sports Federations which are parts of this structure. Because, Sports Federations are undertaken some missions likes, to answer sports expectations of people, to organize national and international level sports organizations and to arrange competitive sport.

When the some structural changes were evaluated in Turkish Sports Federations, tendency to autonomy is clearly appeared. But, in this autonomy process developmental level and needs of quality personnels of sports federations should be noticed.

Key Words; Organizational Change, Sport Federation.

*Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

GİRİŞ

Herhangi bir sistemin, süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi (Scott, 1967, s.377) ni ifade eden değişme, maddede, insanda, ekonomik ve sosyal faaliyetlerde kendini gösteren doğal bir süreçtir (Aydın,1969,s.377). Değişim, içinde bulunduğumuz yüzyılın özellikle son çeyreğinde çok hızlı ve sürekli bir şekilde yaşanmaktadır. Maddi anlamda teknolojik ve ekonomik, manevi anlamda değerler, ideolojiler ve inanışlardaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan değişme olgusu insanları etkilediği gibi insanların tüm yaşamları boyunca içinde buldukları örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Bugün sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmaktadır (Peker,1995,s.1).

Gerçekten de 20. yüzyılın son çeyreğinde, dünya insanlık tarihinde benzeri görülmemiş hızda bir değişimi yaşamakta, bugünün dünyası adeta değişimle karakterize edilmektedir. Değişmeyen tek şey değişimdir deyişi, günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtmaktadır.

Açıkça belirtmek gerekir ki, hızla değişen böyle bir ortamda örgütlerin uzun süre değişmeden yaşamlarını sürdürmeleri düşünülemez. Bu nedenle, çevresi gibi her örgütün de değişmesi ve çevresindeki değişikliklere ayak uydurması zorunlu görülmektedir. Ancak, örgütlerin sadece çevrelerindeki değişiklikleri izleyerek onlara kendilerini uydurmaları başarı için yeterli değildir; çağdaş örgütlerin, bir rekabet ortamında yüksek bir verimlilik ve etkinlik düzeyinde faaliyet gösterebilmeleri için, çevresel zorlamaları cevaplamak kadar, değişimi planlamak, değişime ön ayak olmak, çevrelerinde birer değişim kaynağı olmak için çaba harcamaları ve birer değişim ajanı rolünü oynamaları gerekli görünmektedir (Dicle, 1976, s.222).

Böyle hareket eden örgütler, küreselleşen dünyanın rekabet koşullarında kuşkusuz diğer örgütler önünde bulunacak ve onlara üstünlük sağlayacaktır.

Örgütsel değişme konusu, faaliyet alanı ne olursa olsun, her türlü örgüt için büyük önem taşımaktadır. Ancak, hizmet veya ürünlerini direk insanlarla karşı karşıya gelerek sunmak zorunda olan örgütler (eğitim, sağlık, spor vb.) için daha da büyük önem taşıdığı yadsınmayacak bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişmeye duyulan ihtiyaç spor alanında da aynı şekilde önemli ve büyüktür. Çünkü, spor örgütleri de değişen çevre şartları içinde faaliyetlerini sürdürürken bir taraftan toplumun sporla ilgili farklı talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek bakımından etkileşim içinde oldukları dış çevreyle, diğer taraftan örgütün iç çevresini oluşturan formal ve informal unsurların etkileşimi sonucunda meydana gelen iç değişmelere kayıtsız kalmazlar.

Bu çalışma çerçevesinde örgütsel değişme kavramı üzerinde durulduktan sonra, Türk spor sisteminin yönetim yapısı içinde en önemli örgütsel birimlerden biri olan spor federasyonlarından örgütsel değişmeyle ilgili bazı uygulamaların bir değerlendirmesi yapılacaktır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME KAVRAMI

Örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak (Sağlam, 1979, s.61) ele alınan örgütsel değişme, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için zorunlu bir yönetsel faaliyet olarak özellikle son yıllarda yönetimin en önemli problemlerinden biri olarak görülmektedir. Çünkü, günümüz örgütleri, sürekli değişen bir çevrede varlıklarını sürdürebilmek için gelişmelere ve bunların getirdiği yeniliklere duyarlı olmak durumundadırlar.

Çevreleri ile sürekli ilişki halinde bulunan örgütler, içinde buldukları çevrenin özelliklerini ve yapısını bilmek ve buna göre davranmak zorundadırlar (Çulpan, 1976, s. 113). Bir örgüt, değişen bir çevre ile geçerli türden ilişkilerini sürdürebilmek biçiminde kendini yenileyebiliyorsa, yaşama yeteneğini sonuna kadar sürdürebilir (Hicks ve Gullet, 1981, s.314). Ancak çevre, bilim ve teknolojinin gelişimi ile çok hızlı değişmekte, hatta belirsizleşebilmektedir. İşte örgütlerde değişiklik yapılmasını zorunlu kılan da hızla değişen bu çevredir.

Bugün hızlı değişim karşısında geleneksel yöntemlerle çalışan örgütlerin başarılı olma şansları kalmamıştır (Kavrakoğlu, 1997). Çünkü, geleneksel yönetim anlayışını benimsemiş organizasyonlarda nihai karar organı olan üst yönetim çoğu kez değişime karşı bir tutum sergilemekte ve bu yüzden eleştirilmektedir. Bu nedenle özellikle son yıllarda örgütler birer sosyal sistem (açık sistem) olarak ele alınmakta ve bu yaklaşıma göre yönetilen örgütlerin de değişen çevreye daha kolay uyum sağlayabileceği ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, geleneksel örgüt anlayışının değişim konusunda yetersiz kalması örgütlerin açık sistem anlayışına göre yönetilmeleri gereğini ortaya koymuştur.

Yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen sistem yaklaşımı, yönetim bilimi açısından bütün yönetsel olguların aralarında karşılıklı ilişki bulunduğu ve etkileşmelerin bir bütün oluşturduğu ve bu olguların bağımlı değişkenler olarak incelenmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Sağlam, 1979, s.42). Sistem yaklaşımının ana fikri, herhangi bir olay veya durumu bir bütün olarak görmek ve değerlendirmektir. Başka bir deyişle sistem kavramı, örgütlerde çeşitli fonksiyonların kendi başlarına, ayrı ayrı değil, bir bütün olarak ele alınmasını öngörmektedir. Kısaca sistemi unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür (Sağlam, 1979, s.42). Sistemler açık ya da kapalı olabilir. Açık sistem yaklaşımında temelde beş ana unsur vardır. Bunlar; girdi, işlem ya da süreç, çıktı, kontrol ve geri bildirimdir (feedback). Buna göre açık sistemler, çevrelerinden girdiler almakta ve bir değişim sürecinden geçirdikten sonra çıktılar olarak çevreye sunmaktadırlar. Örgütler de bir açık sistem olarak ele alınabilirler.

Açık sistemin en önemli özelliklerinden biri de, değişen çevre şartlarına uyabilmek için sürekli değişim içinde olmalarıdır. Çevrenin, örgütün çıktıklarına olan tepkisi değerlendirilmeli ve gerekiyorsa çıktılarda değişiklik yapılmalıdır (Çulpan, 1976, s. 114). Bu noktada, çıktıkların sonuçları hakkında bilgi veren geri bildirim (feedback) sürecinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Çünkü, açık bir sistem olan örgütlerde geri bildirim, çıktılarının sistemin amaçları yönünde olup olmadığını belirlemede, sistemin de çevreye verdiği çıktılarının hangilerinin hatalı veya çevreyle uyum sağlamadığını ortaya koymaktadır.

Görüldüğü gibi, sistem yaklaşımının amacı, çevreyle uyum sağlamaktır. Bu yaklaşıma göre değişme ise şu şekilde izah edilmektedir (Bozkurt,1973, s.39-40);

"Çevrenin sistem,sistemin çevre üstündeki karşılıklı etkileri devredeyse, sistem denge durumundadır. Çevre değişince, sistem uyum yapamayacağından, sistem üstünde baskı doğurur. Sistemdeki baskı bunun parçaları üstünde gerilim yaratır. Bu gerilim parçanın değişmesini, giderek değişen sisteme uymasını sağlar. Ancak, sistemler arasında çevreye uyma ve değişmede farklılıklar vardır, sistemin esneklik ve katlıkları bu farklılıkları açıklamada kullanılır.

Bir sistem olarak düşünüldüğünde, örgütsel değişimin ana çizgileri soyut bir biçimde bu şekilde ifade edilebilmektedir. Bu genel yargılar, örgütün bir yandan çevresiyle, bir yandan da kendi bünyesindeki parçaların aralarındaki etkileşimlerle büyümenin ve değişimin gerçekteki oluşumlarının soyutlaştırılmış ifadesidir ".

Buna göre örgütsel değişme, örgütün iç ve dış çevreye uyumu olarak iki boyutta belirmektedir. Örgütün iç çevreye uyumu, örgütün unsurlarında, biçimsel ve diğer örgüt yapılarında ve bunların etkileşimlerinde meydana gelen bir değişmeye, örgütün bir bütün olarak kendini uydurması olarak görülmektedir, dış çevreye uyum ise, önce örgütün dış çevresinin nitelikleri ve özellikle sürekli değişmesi, sonra örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için çevre baskılarından etkilenişi ve daha sonra da kurumlaşma düzeyi açısından ele alınmaktadır (Sağlam,1979,s.83-118). Bu noktada, çevresel unsurların örgüt türüne göre değiştiği, özellikle kâr örgütleriyle kâr amacı gütmeyen örgütler arasında bir ayrım olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Savola, 1984, s.210).

Örgütlerin yaşadığı bazı değişimler çok fazla rahatsızlık vermezken, örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak ortaya çıkarlar; ancak, bazı değişimler ise örgüt ve kişi yaşamını derinden etkileyerek kalıcı değişiklikler oluşturabilirler. İç ve dış çevrenin etkilemesi sonucu oluşan bu tip örgütsel değişimler, bir takım ihtiyaçlar sonucu kendiliğinden oluşabileceği gibi, planlanarak oluşturulan değişimler de söz konusu olmaktadır (Artan,1997,s.103). Başka bir ifade ile örgütsel değişim çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, örgütü değiştirmek için dikkatlice düşünülmüş kararlardan kaynaklanan planlı değişimler, örgütün zaaflarından kaynaklanan beklenmedik plansız değişimler ve değişim için oluşan baskıların yöneticilerin dikkatini çektiğinde, bu baskılara verilmiş basit cevaplar şeklinde oluşan ve genellikle yöneticilerin bir problemle karşılaştıklarında acil çözümler üretmek için parça parça yaptıkları reaksiyonel değişimler olarak ortaya çıkmaktadırlar (Nelson ve Quick,1997,s.540-541;Aldag ve Stearns,1991,s.713).

Şimdi de örgütsel değişimin iki boyutunu, yani iç çevre ve dış çevrede meydana gelen değişimi daha ayrıntılı olarak ele alalım.

ÖRGÜTÜN İÇ ÇEVRE KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞİM

İç çevre koşullarında meydana gelen değişim örgüt çalışanları, örgüt yapısı, örgüt liderleri ve örgütün amaçlarındaki değişimlerle açıklanmaktadır.

İnsanla İlgili Koşullardaki Değişim: Sistemin ögesi olarak insanlar ele alındığında, sistem değişmesini, bireysel davranışlar, bireysel beklenti ve özelemler, kısaca normlar ve değerlerin değişimi olarak anlamak mümkündür. Örgütü meydana getiren asıl unsurun o örgütün üyeleri olduğu varsayılacak olursa üyelerdeki değişimin, örgütün bütününe değiştireceği hatta bu değişimin bizzat kendisinin örgütsel değişim olduğu düşünülmektedir (Bozkurt, 1973, s.41).

Bunun yanında örgüt içinde formal ya da informal yollarla oluşan grupların kendi içlerinde ve birbirleri arasındaki karşılıklı davranış kalıplarının da örgütsel değişimi gerektirecek koşulları yaratacağı söylenebilir.

Örgüt İçi Yapısal Koşullardaki Değişim: Hiyerarşik yapıda sıralanmış bazı örgütler, kendi gelişim yönlerinde, bütünü bazı kısımlarının değişmesini sağlayabilir. Teknoloji değişimi, üretim alanlarının başkalaşması ve boyutların değişimi alt sistemlerde yeni bir yapılanmanın zorunlu olarak ortaya çıkmasına yol açacaktır (Bozkurt, 1973,s.42-43).

Örgütsel yapı ve örgütsel değişim arasındaki ilişki ele alındığında "mekaniksel örgüt" ve "organik örgüt" kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram temelde örgüt yapısının niteliğine dayanmaktadır. Mekaniksel örgüt yapısı otoritenin, itaati sağlamak amacıyla kullandığı yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği, hiyerarşik denetime dayalı katı bir iş bölümünün olduğu ve karar verme yetkisinin birkaç kişide toplandığı bir yapıyı ifade ederken, organik örgüt yapısı, gruplar arası ve grup içi ilişkilere önem verilen, sorumluluk, kontrol ve karar vermenin geniş oranda paylaşıldığı ve karşılıklı güven duygusunun hakim olduğu bir örgüt yapısını belirtmektedir. Yapısı mekaniksel nitelik gösteren örgütlerde örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi güçtür. Çünkü, bu tip örgütler statik bir karakterde olup örgüt üyeleri değişime karşı koyarlar. Buna karşılık organik yapıdaki örgütler de örgütsel değişimi gerçekleştirme olanağı daha çoktur ve üyeler değişimi kabule daha yakındırlar (Sağlam, 1979,s.65-66). Günümüz koşullarında ayakta kalmak ve faaliyetlerini devam ettirmek isteyen örgütler yapıları ne olursa olsun dışarıdan ve içeriden değişim yolunda gelecek baskılara kayıtsız kalamayacak ve yapısal koşullarında hızlı veya yavaş bir takım değişimlere gitmek durumunda kalacaklardır.

Liderlik Özelliklerinde Değişim: Örgütsel değişimde en önemli rolü oynayan kadro, örgüt yönetimine hakim olan kadrodur. Bu kadronun ileriye görebilen, değişikliğe yatkın,risk kabul edebilen dolayısıyla sorumluluktan kaçmayan elemanlardan oluşması büyük önem taşır. Değişime karşı mevcut durumdan memnun olan, belirlenmiş statünün dışına çıkmayan ve çıkmaktan korkan yönetim kadrosu ise örgütü kendisiyle birlikte eskimeye ve çöküntüye götürür (Aydın, 1969,s.241). Örgütlerin değişiminde örgütün statüsü ve fiziksel yapısında meydana gelen değişimleri yönlendirmek kadar örgüt içindeki bireylerin davranış ve tutumlarında da değişiklik-

ler yapmak gereklidir. Örgüt içinde bazı davranışlar ve tutumlar aynıdır ve sadece etkili bir liderlikle değişebilir (Argyris,1973, s.130). Kısaca, yönetsel kademedeki kişilerin liderlik özellikleri veya bu özelliklerdeki değişimler örgütsel değişimi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır.

Örgütsel Amaçlardaki Değişim: Örgütsel amaçlar, örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için, yapılacak periyodik değerlendirmeler ve bu değerlendirmelerden elde edilecek bilgilerin ışığı altında iç ve dış çevredeki değişimleri dikkate alarak örgütlerin zorunlu olarak yapmaları gereken değişimlerdir. Hatta, amaçlardaki değişim çok başarılı örgütler için dahi gereklidir (Mescon,Albert ve Kheduri,1988, s. 570). Çünkü, örgütün bütünlüğünü koruma ihtiyacının yanında, üyeleri ve ilgili bütün kişi ve grupların ihtiyaçlarına dayalı dinamik bir özelliğe sahip olması, başka bir ifade ile iç ve dış çevredeki istek, ihtiyaç ve baskı koşullarının değişmesiyle örgütsel amaçların da değişebilir ve yeniden tanımlanır (Sağlam, 1979,s.78-79) hale gelebilmeleri örgütlerin yaşamlarını etkili ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için gereklidir.

ÖRGÜTÜN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞİM

Dış çevre koşullarında meydana gelen değişim doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşullarındaki değişim boyutlarıyla açıklanmaktadır (Ülgen, 1997,s. 169-172).

Doğal Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişim: Doğa koşullarındaki değişim, doğal sistem içinde yaşayan her şey için önemli bir yere sahiptir. Doğadaki değişim sadece hayvanları ve bitkileri değil aynı zamanda örgütleri de etkilemektedir (Lundstedt,1989,s.103).

Örgütleri ilgilendiren boyutu ile doğal koşullardaki değişim, örgütün fiziki çevresi,örgütün yeri,topografya ve iklim gibi coğrafya ile ilgilidir (Sağlam, 1979,s. 104) ve doğal ve tarımsal hammadde kullanan örgütler için daha büyük oranda değişimi gerektiren koşulları oluştururlar (Ülgen,1997,s.169).

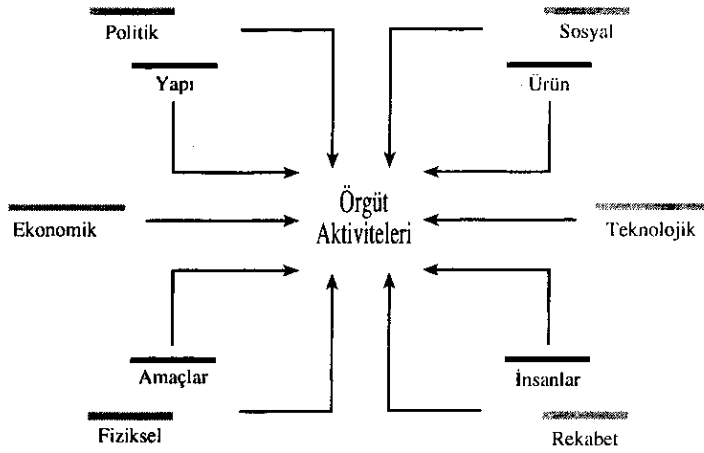
Toplumsal ve Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim: Toplumsal çevre ve kültür çeşitli evrelerden geçmiş ve halen geçmektedir. Bu koşullardan başlıcaları; nüfus , göç ve eğitim olarak kabul edilmektedir. Nüfusta görülen artış ve nüfus yapısındaki değişiklikler (doğum, ölüm, cinsiyet vb.); göçler ve bu göçlere bağlı olarak artan kentleşme, özellikle de sanayi bölgelerindeki farklılaşmalar; eğitim düzeyinin yükselmesi ve bilgi akışının hızlı iletişim kanallarıyla yoğunlaşması ve farklı ilgi alanlarının oluşmasıyla ortaya çıkan bu koşullar, toplumsal ve kültürel alanda değişimi kendiliğinden oluştururlar (Çulpan, 1976,s. 119-120).

Öte yandan yine toplumsal ve kültürel değişim sonucu örgüt yöneticilerinin, yalnız örgütün sahiplerine değil, işgörenlerine, müşterilerine, devlete, rakiplerine vb. türlü çevresel baskı gruplarına karşı sorumluluklarının farklılaşması değişimi gerekli kılabilir (Ülgen, 1997,s. 170).

Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim: Örgütleri toplumsal değişim kadar etkileyen bir diğer olgu da ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişimdir. Bir yanda üretilen mal ya da hizmetlerin arz-talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yanda ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem (Ülgen,1997,s.170), insanların gelir düzeyi ve refah düzeyi, özellikle de kişi başına düşen milli gelir düzeyindeki farklılaşmaların (Erkan, 1993, s. 12) örgütsel değişmeyi gerekli kılacak koşulları yaratması kaçınılmaz görünmektedir.

Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim: Hukuki çevre koşullarındaki değişim, zorlayıcı bir öge olması nedeniyle örgütlerin yapısını büyük oranda etkiler. Örgüt, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere de uymak zorundadır. Her ülke örgütlerin çeşitli yönlerden bağlı tutulacakları konuları yasalarla düzenlenmiş bulunmaktadır. Özel iş hayatı kanunların yanında tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenirken, kamu kuruluşları da kendilerine has kanunları, tüzükleri ve yönetmelikleriyle hukuksal değişmelerden en çok etkilenen örgütlerdir (Ülgen,1997, s. 172).

Örgütsel değişme hem kamu, hem de özel alanda faaliyet gösteren tüm örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu önem, örgütleri değişen çevre içinde yaşamlarını sürdürürebilmelerinin, ancak örgütsel değişmeyi başarmalarına bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, burada kastedilen hatalı türden bir değişiklik değil, örgütün çevre içindeki durumunu devam ettirebilecek, dahası bunu güçlendirebilecek bir değişikliktir.



Şekil 1: Örgütleri Değişime Zorlayan İç ve Dış Güçler

Kaynak; Aldag,R.J.; Stearns.T.M.; Management,s.713,1991.

Bu nedenle, örgütler, değişen çalışma şartları içinde yapılarını günün gerçeklerine uygun hale getirirken, bu değişim sonucu şartlara uyabilecek en uygun yapısal değişiklikleri yapabilmelidir. Zira, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip

olabilmeleri, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür (Ülgen, 1997, s.169). Örgütsel değişimin yukarıda genel hatları ile izah edilmeye çalışılan boyutları, başka bir deyişle, örgütleri değişime zorlayan etkenler şematik olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1'de görülen ve değişimi gerekli kılan dış güçlerden ekonomik alan, enflasyon, üretim şekilleri, para kaynakları vb., politik alan, kanunlar, vergiler, siyasetler vb., teknolojik alan, icatlar vb., rekabet alanı, diğer örgütlerle olan yarış ve fiziksel alan, doğal çevre yapısıyla ilgilidir. İç güçlerden yapı, örgütün büyümesi, küçülmesi, ürün, pazar koşullarını, amaç, kişilerin istek ve ihtiyaçlarına göre yenileşmeyi ve insanlar, çalışanların tutum, değer ve motivasyon seviyelerindeki değişimler olarak kısaca açıklanabilir (Aldag ve Stearns, 1991, s.711-712).

SPOR FEDERASYONLARI

Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır.

Ulusal spor federasyonları, kendi spor dalındaki statü ve kuralları, uluslararası spor federasyonlarının statü ve kurallarına uygun olarak yürütmekte, yine kendi spor dalının araç-gereç, malzeme, yarışma, sporcu lisans, tescil, vize işlemleri, doping vb. konularda gerekli talimat ve kuralların hazırlanması gibi teknik görevlerin yanı sıra, ulusal düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem, antrenör vb. elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel görevleri de yerine getirmektedirler.

Ulusal spor federasyonları, birden fazla ülke sporcularının katıldığı yarışmalarda uluslararası federasyon statü ve kurallarını taviz vermeden uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında, ulusal spor federasyonları uluslararası federasyonun teknik denetimi altında, bir bakıma onun alt sistemi gibidir (Fişek, 1983, s. 197). Şayet bu kuralları uygulamada bir çelişme söz konusu ise, uluslararası federasyon tarafından konulan kurallar geçerlidir. Aksi durumda, yani ulusal federasyonlar, uluslararası federasyonun statü ve kurallarına uygun davranmıyorsa çeşitli cezalara çarptırılmak zorunda kalabilirler. Bu cezalar, uyulmayan kuralın önemine göre ağırlık kazanmaktadır; gerektiğinde bir ulusal federasyonun tüm sporcularının uluslararası yarışmalardan ihracı dahi söz konusudur. Uluslararası bir federasyona üye ulusal federasyonun sporcuları aynı zamanda bağlı olunan uluslararası federasyona üye sayılmazlar. Herhangi bir nedenle cezalandırılan sporcuların çarptırıldıkları ceza direkt olarak sporcuya verilmez, bağlı olduğu ulusal federasyona ceza uygulanması iletilir. Bir sporcunun herhangi bir konudaki istek ve taleplerinin uluslararası federasyona değil, ulusal federasyona yapılması gerekir.

Türkiye'de spor federasyonları 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanununun 18. Maddesi uyarınca kurulmaktadır. Ancak, aynı kanunun Merkez Danışma Kurulunun görevlerini düzenleyen 10. Maddesinin "d" fıkrasına göre, Merkez

Danışma Kurulu federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmek durumundadır. Ayrıca, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları Yönetmeliği'nin 5. Maddesine göre de federasyonların genel müdürlük bünyesindeki Merkez Danışma Kurulu kararı ile belirleneceği belirtilmektedir. Anılan kanununun 18. maddesi ise şöyledir; "bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Merkez Danışma Kurulu'nun da görüşü alınmak suretiyle Gençlik ve Spor Genel Müdürü'nün teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit olunur. Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür"

Türkiye'de spor federasyonları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı içinde, ana hizmet birimi olarak başkanlık şeklinde yer almakta ve "Spor Federasyonları Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları" yönetmeliği çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kendi spor dalının teknik sorumlusu olan her spor federasyonunun başında bir başkan, as başkan veya başkanlar ile federasyon yönetim kurulunu meydana getiren üyeler ve bir genel sekreter ile yeterli büro personeli bulunmaktadır. Federasyonlarda ayrıca danışma ve teknik kurullar ile hukuk, sağlık, eğitim, merkez hakem, organizasyon, dış ilişkiler gibi yan kurullar da oluşturulmaktadır. Spor federasyonlarında görev yapan başkan ve yönetim kurulu üyeleri ile diğer kurullarda görev yapan gönüllü üyeler olup yaptıkları hizmet karşılığında her hangi bir maddi gelir talebinde bulunmazlar.

Anılan yönetmeliğe göre aynı zamanda yönetim kurulunun da başkanı olan federasyon başkanı, yurt içinde ve dışında kendi spor dalını temsil etmek gerektiğinde bu yetkisini as başkan veya genel sekreterine devretmek, federasyon içindeki diğer kurulların düzenli ve koordineli çalışmasını sağlamak, idari ve mali konularda tahakkuk memurluğu yetki veya sorumluluğunu taşımak ve uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümünü sağlamak gibi yetkilere sahiptir. Federasyon yönetim kurulu ile diğer kurulların görev süreleri federasyon başkanının görevde kalmasına bağlıdır, federasyon başkanının herhangi bir sebepten dolayı ayrılması durumunda bu kurulların görev süresi de sona ermektedir.

Yine aynı yönetmeliğe göre Federasyon Yönetim Kurulu, federasyonun karar organıdır. Bu kurulun bazı görevleri ise şunlardır; federasyonun master ve 4 yıllık planı ile bütçe taslağını hazırlamak, yıllık faaliyet programını hazırlamak, sorumluluğu altındaki spor dalı veya dallarına ilişkin gelişmeleri takip etmek, müsabakaların uluslararası kurallara göre yürütülmesini sağlamak, kulüpler arası yarışmalarla ilgili teknik anlaşmazlıkları çözmek, yarışmaların düzenlenmesi için gerekli ortamı sağlamak, milli takım antrenörü ve sporcularının tespitini yapmak.

Federasyonların yürütme organı, federasyon genel sekreteri ile ona bağlı yeterince büro personelinin oluşmasıdır. Bunlar, federasyonların idari işlerini yürütmektir. Federasyon genel sekreteri aynı zamanda karar organı olan federasyon yönetim kurulunun da doğal üyesidir.

Federasyonların yan kurulları ise konuları ile ilgili gerekli çalışmaları yapmada federasyon yönetimine destek olurlar.

Öte yandan, federasyonların illerle irtibatını sağlayan ve faaliyetlerin organizasyonunda federasyonla işbirliği yaparak yardımcı olan federasyon il temsilcileri de bulunmaktadır.

Federasyonlar, kendi spor dalları ile ilgili teknik ve idari faaliyetlerden dolayı genel müdürlük makamına karşı sorumludurlar.

SPOR FEDERASYONLARINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE ZORLAYAN NEDENLER

Dünyada her şeyin genel manada sürekli bir değişim içinde olduğu bir gerçektir. Günümüzde teknolojiye, politikada, çevrede ve diğer alanlarda yaşanan değişimlerle insanlar sanki bir türbülansın içinde gibidirler; mevcut durum diğer örgütleri ve yöneticilerini olduğu kadar spor örgütlerini ve yöneticilerini de yakından ilgilendirmektedir (Watt,1998,s.131).

Değişme olgusunun tabi bir sonucu olarak değişime uğrayan her örgüt gibi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü' de değişime kayıtsız kalamaz. Bugün görünen, GSGM' nün değişim arayışları içinde bir örgüt olduğudur. Bu arayış, spor federasyonları içinde söz konusudur.

GSGM faaliyetlerinde önemli bir yere sahip, çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak (DFT,1979,s.13) nitelendirilen spor federasyonlarında değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir. Çünkü, GSGM her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslararası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevlerini federasyonlar kanalıyla yerine getirmektedir. Kaldı ki 1982 Anayasasının "temel haklar ve ödevler" başlıklı ikinci kısmının 59. Maddesinde "devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ve başarılı sporcuyu korur" hükmü gereğince Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bu görevler yüklenmekte dolayısıyla bu görevlerden federasyonlar da sorumlu olmaktadır. Bu nedenle, gerek GSGM'nün gerekse federasyonlarının sözü edilen bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişmeleri zorunlu bir hal almaktadır.

Bugünkü federasyonlar fahri çalışan yöneticiler tarafından sevk ve idare edilmektedir. Sporla yakın ilişkide olan ancak görevlerinin fahri olmasından dolayı günlük mesailerinin büyük bir kısmını federasyonlarıyla ilgili işlere ayıramayan bu yöneticilerden sadece yerine getirmeleri gereken görevlerinin dışında kalan boş zamanlarında faydalanılması federasyonların etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu soru, fahri yöneticilerden oluşan federasyonların mevcut örgüt yapısı içinde, daha etkin ve verimli bir çalışmaya imkan verecek yapısal değişikliklerin gerekliliğine de işaret etmektedir.

Bugün birçok ülkenin spor politikasında olduğu gibi ülkemizin spor politikasında da sporun topluma yaygınlaştırılması ilk sırayı teşkil ederken, spor alanında gelişmiş ülkeler bu politikalarını büyük ölçüde gerçekleştirebilmişlerdir. Örneğin, Almanya'da her dört kişiden biri spor kulüplerine üye iken (21 milyon kişi) 12 milyon kişi de spor kulüpleri dışında spor yapmaktadır ve bu ülkede spor örgütlerinin başarı kriteri sporu tüm nüfusa yaygınlaştırmaktır (Çamlıyer,1999,s.11). Bu ülkelerde spor yapan insanların oranı genel nüfusun yarısına kadar ulaşırken, ülkemizde bu oran % 1-2 kadardır (İmamoğlu,1992,s.12). Ülkemizde spor yapan nüfusun bu kadar düşük olmasının temel sebebi, sporu toplum tabanına yaymak yerine,uluslararası spor organizasyonlarında gösterilen başarı ve alınan madalya sayısına dönük politikalarlardır. Bu ise, ilginin tamamına yakınının yarışma sporuna kaydırılmasına, böylece sporu tabana yayacak uzun vadeli plan ve programlar yapmak yerine günü kurtarma hesaplarının yapılmasına neden olmaktadır. 1999 Spor Şurası Ön Komisyon Raporunda "yaygın,zevk ve sağlık için yapılan ve yarışma amaçlı olmayan faaliyetlere önem verilmemektedir" (GSGM, 1999,s.77) görüşü de buna doğrulamaktadır. O halde, Anayasa'nın sporu düzenleyen 59. maddesinin özüne uygun olarak sporun yaygınlaştırılmasına yönelik politikalara öncelik verilmelidir. Bu noktada, spor federasyonlarının bir taraftan elit sporu örgütlemek, öte yandan da sporu yaygınlaştırmak gibi iki temel görevi bulunduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, spor federasyonlarının mesailerinin büyük çoğunluğunu harcadıkları elit sporun yanı sıra zevk ve sağlık için spor konusunda da gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu açıdan bakıldığında, spor federasyonlarının her iki işleve uygun örgütsel düzenlemelere ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Sporla ilgili pek çok ülkede devlet, sporu doğrudan yönetmek yerine, alt yapı organizasyonlarını gerçekleştirmek suretiyle spor ortamının hazırlanması görevini üstlenmiştir. Ancak, ülkemizde tam tersi bir durum görülmektedir. Devlet spora her alanda müdahale etmektedir ve sporumuz özerk değildir. Oysa, merkezden yönetim ve bürokratik çalışmanın sakıncalarını gidermek veya azaltmak, sürat, etkinlik ve verimliliği sağlayan uygulayıcıların yönetimde söz sahibi olduğu, daha serbest ve esnek hareket edebilen kurumları esas alan özerkliğin (Saran,1995,s.21), genişleyen ve karmaşıklaşan devletin sorunlarla başa çıkmasında kapasitesinin yetersizliğinden dolayı bir gereklilik olduğu uzunca bir süredir dünyada ve ülkemizde tartışılmaktadır (Uysal-Sezer,1992,s.4). Bu gereklilik artık günümüzde spor alanında Yapısal Değişim Projesinden ve bu proje dahilinde federasyonların özerkleşmesinden (Ünlü,1999,s. 11-22) bahsedilmesini sağlamaktadır. Böylece spor federasyonları o spor dalı ile ilgili spor adamları, spor kulüpleri ve özerk yapıdaki spor birliklerinin katılımı ile yapılacak seçimle iş başına gelecek sporun içinden kişilerce yönetilerek sorunlara daha etkin ve verimli şekilde çareler bulabileceklerdir. Kısaca federasyonlarımızı değiştirmeye zorlayan özerklik, hem ülke dışı hem de ülke içi yapısal değişikliklerden kaynaklanmaktadır.

Bugün spor federasyonlarının özerkleşmesi yönündeki değişim kaçınılmazdır. Ancak, Futbol Federasyonu örneğindeki gibi bu özerkleşmenin sancısız olabilmesi için federasyonların gelişmişlik düzeylerine göre ayrılmaları, yeterli görülenlerin özerkliğe kavuşmaları, fakat az

gelişmiş ve kulüplerinin mevcut şartları genel müdürlük desteğine muhtaç olan federasyonların genel müdürlüğe bağlılıkları devam ettirilmelidir (Üçışık, 1990, s.152). Bu yönde yapılacak değişiklikler zamana bırakılmalı ve gerekli şartlar yerine geldiğinde değişiklikler geciktirilmeden yapılmalıdır.

Federasyonların idari ve mali yönden özerkliğe kavuşması, en azından mevcut mevzuatın imkan vereceği ölçüde rahatlatıcı tedbirlerin alınması (DPT, 1983,s.84) yolundaki değişim düşüncesinden 1983'lü yıllarda söz edilirken 1999'lu yıllara gelindiğinde Spor Şurası Ön Komisyon Raporları'nda da (GSGM,1999,s.77) aynı dileklerin yer aldığı gözlenmektedir. Bu durum federasyonlara yönelik yapısal değişikliklerin zorunlu halde olduğu, ancak bunların uzun yıllardır göz ardı edildiğini doğrular niteliktedir. Bahsi geçen değişiklikler yerine getirildiğinde federasyonlar pek çok bürokratik işleme gerek duymaksızın birtakım kararlar alabilme ve uygulama yetkisine sahip olabilecekler, neticede bazı sorunların çözümlenmesi ivedilikle halledilebilecektir.

Gelişmiş ülkelerde sporun gelişmesi ve ilerlemesinde en önemli sac ayaklarından birisi de mahalli idarelerdir. Türkiye'de Mahalli idarelerde yapılması düşünülen değişiklikler bir taslak haline getirilmiştir (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 1998)

Mahalli idarelerdeki yapılması düşünülen bu reformlar hayata geçirildiğinde GSGM yapısında ve dolayısıyla federasyonlarda da bir takım yapısal değişikliklere gitmek zorunlu hale gelebilecektir. Bu kanun taslağının özellikle İl Özel İdaresi Kanununda yapılması düşünülen değişikliğe göre,"Gençlik, Spor, Kültür ve Turizm Hizmetleri Müdürlüğü" kurulmasıyla ilgili reformlar gerçekleştiğinde belki de GSGM İl Müdürlükleri gibi bir yapılanma ortadan kalkacak ve yaşanacak değişimler federasyonları da yapısal ve uygulama alanları açısından birtakım değişikliklere zorlayacaktır.

GSGM'nün ve federasyonların, üniversitelerin tıp fakültesi ve beden eğitimi ve spor bölümleri ile ilişkileri sınırlı düzeyde kalmaktadır. Özellikle federasyonlar sporcuların tıbbi ve fizyolojik uygunluk ölçümlerinin yapılması için tıp fakülteleri ve beden eğitimi ve spor bölümleri ile işbirliği yapmaları gerekli görülmektedir (Üçışık,1999,s.263). Böylece federasyonlar milli takımlar seviyesinde seçtikleri sporcuların genel durumlarını ve eğer var ise, var olan problemlerini önceden görmeleri sağlanarak bunların vakit geçirilmeden giderilmesi yönünde birtakım çalışmalara girilerek ülkeyi yurt dışında başarı ile temsil etme misyonunu yerine getirmede önemli adımlar atılmış olacaktır. Uluslararası başarıyı yakalamak ve devam ettirebilmek için bilimsel yöntemleri kullanabilme, federasyonların hem örgütsel yapılarında hem de milli takımlar ve diğer düzeylerdeki antrenörlerinin davranışlarında birtakım zorunlu değişimler yaratacaktır.

Federasyonları örgütsel değişmeye zorlayan en önemli faktörlerden bir diğeri de uluslararası federasyonların talimatlarında yapacakları değişikliklere uymak zorunluluğudur. Uluslararası federasyonların vereceği talimatlar, talimatı alan ve uluslararası federasyona üye ülkenin iç hukukuna aykırı bir durum arz ettiğinde (Anayasa bile olsa) ulusal federasyonlar

uluslararası federasyonun talimatını yerine getirmek zorundadırlar . Bu değişiklikler hukuksal alanla ilgili olabileceği gibi direk ilgili spor dalı müsabakalarının kuralları, şekli, yeri, süresi, kullanılan malzemeleri vb. konularla da ilgili olabilir. Bu durumda ilgili ulusal federasyon her türlü yapılan değişikliği aynen uygulamak, uygulatmak ve ilgili birimlere değişikliklerle ilgili bilgileri iletmek zorundadır.

TÜRKİYE'DE SPOR FEDERASYONLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞME KONUSUNDA BAZI GÖRÜNÜMLER

TİCİ ile başlayan federasyonların kurulma sürecinde federasyonlar başkanlarını seçme, bütçelerini kullanma ve mal varlığı edinmedeki yetkilerini genel merkezin denetimi altında sürdürmekteydiler. Kısaca federasyonlar geniş ölçüde bir özerkliğe sahiptiler. 1936 yılında ülkemizdeki spor yönetimini üstlenen Türk Spor Kurumu ile birlikte yarı devletçi bir yapı kazanan genel yönetim anlayışının federasyonlara yansması başkan seçimlerinin kurumun Genel Kuruluna (Büyük Kongre) bırakılması ve geniş hareket alanlarının biraz daraltılmasıyla da merkezi yönetim anlayışına kaymaya başlamaya başlaması şeklinde olmuştur (Sümer, 1990,s.26).

Çeşitli nedenler öne sürülerek tam merkezi bir yönetim anlayışın hakim kılındığı 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanununun 1938 yılında yürürlüğe girmesiyle sporun genel yönetim yapısı büyük bir değişime uğramış, spor federasyonları da bu kanunla birlikte faaliyetlerini adı geçen kuruma bağlı olarak sürdürmeye başlamışlardır. Bu geçiş döneminde federasyonların yaşamış olduğu en menfi değişim, önceleri federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerine karşın, kabul edilen yasayla birlikte federasyon başkanları Genel Müdürün teklifi ve Gençlik ve Spordan sorumlu bakanın onayıyla atanmaya başlaması ile yaşanmıştır.

Federasyon başkanlarının atama yoluyla göreve başlamalarıyla birlikte spor federasyonlarının örgütsel yapısı sürekli bir tartışma konusu olagelmıştır. Mesela, 1946 yılında düzenlenen 1. Beden Eğitimi ve Spor Şurasında konu ele alınmış ve federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerine ilişkin görüşler dile getirilerek tartışması yapılmıştır (MEB,1946). Devam eden tartışmalar 1969 yılında hazırlanan kanun tasarısıyla yeniden gündeme gelmiş, bu tasarıyla federasyon başkanlarının kısmi de olsa seçimle işbaşına gelmesini öngörülürken, 1971 yılındaki yasa tasarısı girişiminde ise mevcut durumun devamı yönünde görüş bildirilmiştir (Doğar, 1997,s. 167). Bu tartışmalar genel müdür, spordan sorumlu bakan ve başbakan üçgenindeki federasyon başkanı atamalarında daha çok siyaset, iş arkadaşlığı, iş adamlığı, gazetecilik vb. niteliklerin ön plana çıkarılması, sporun içinden gelme gibi özelliklerin sıklıkla göz ardı edilmesiyle giderek artmış (Sümer, 1990,s.29) ve 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü yasasıyla sınırlı da olsa yapılan bir değişimle "federasyon başkanlarının kendi spor dallarının temsilcileri tarafından gösterilen üç aday

arşından Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı tarafından beş yıl için atanır" hükmü ile de son bulmamıştır. 18 Mart 1989 yılında çıkarılan 356 sayılı kanun hükmünde kararname ile adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilen ve Başbakanlığa bağlanan kurumda federasyonlara yönelik herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. 1993 yılına gelindiğinde önemli sayılabilecek bir değişim yaşanmış ve federasyon başkanları çıkarılan bir yönetmelikle seçimle iş başına gelmeye başlamışlardır. Bu yönetmelikte 1996 yılında birtakım değişiklikler daha yapılmıştır. Federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerinde seçim yöntemi önemli bir değişim olarak kabul edilmelidir. 3289 sayılı kanuna göre, "federasyon başkanları seçimle göreve gelirler ve bu görev fahridir. Federasyon başkanlarının seçimi, kurulların teşkili, çalışmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile kurullarını atamaya ilişkin hükümler çıkarılarak yönetmelikle belirlenir" (m.19). Ancak, 3289 sayılı kanunun 1986 yılında kabul edilen şekliyle "federasyon başkanlarının kendi spor dallarının temsilcileri tarafından gösterilen üç aday arasından, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı tarafından atanır" uygulamasına bakarak yapılan değişikliği (Değişik: 14.3.1991- 3703/13 md.) özerkliğe doğru giden sürecin önemli bir adımı saymak gerekir.

Federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmeleri için kat edilen uzun yollar bu defa özerklik yolunda alınmaya başlanmıştır. Bu alanda en önemli değişim, biraz sancılı da olsa, Futbol Federasyonunda yaşanmıştır. 3461 sayılı kanunun çıkarılmasıyla 1988 yılında yapılan, ancak başarılı olmayan denemeden sonra, 1992 yılında çıkarılan 3813 sayılı kanunla Futbol federasyonu özerk bir yapıya kavuşmuştur. Ancak, Futbol Federasyonunun özerk olması konusunda şu görüş dikkati çekmektedir (Üçışık,1999,s.270); "1982 Anayasasının ilgili düzenlemelerine uygun olarak, devlet, spor kuruluşlarını yönlendirme, gözetim ve denetim görevlerini bu genel müdürlükle yürütmeli, böylece Futbol Federasyonu da bu genel müdürlüğe bağlı olmalıdır. Böylece sporun bütün branşları arasında gözetim yönünden yeknesaklık sağlanacağı gibi, 3289 sayılı kanunda öngörülen milletlerarası spor temas ve müsabakalarında resmi merci görevi yapmak (m2/1) hususunda gereksiz yere yetki karmaşası ortaya çıkarılmamış olur... 3289 sayılı kanun ile Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun birleştirilmeli, Dernekler Kanununun spor kulüplerinin kurulmasına ve üst örgüt kurmalarına ilişkin düzenlemeleri ve sporla ilgili diğer bazı kanun ve kanun hükmünde kararname hükümleri de aynı kanuna aktarılmalı ve bu kanunun adı, içeriğine uygun olarak spor kanunu olmalıdır". Bu noktada yapılan eleştiri, haklı olarak şu soruyu gündeme getirebilir: Futbolun dışında gelişmiş bazı spor federasyonlarının da (basketbol, voleybol gibi) özerk olması halinde her biri için ayrı bir kanun mu çıkarılacaktır ? Bu açıdan bakıldığında Üçışık'ın da işaret etmiş olduğu "spor kanunu" bütünlüğü sağlayıcı nitelikte görünmektedir. Federasyonların özerk bir yapıya kavuşacağı yolundaki beklentiler kurulan hükümetlerin programlarında (Seçkiner,1998,s.11), gençlik ve spordan sorumlu bakanların çeşitli konuşmalarında (Ünlü,1999,s.22) ve spor şurası raporlarında da (GSGM,1999,s.77) yer almaktadır.

3289 sayılı kanunun federasyonlar için getirdiği en önemli değişim, federasyonların faaliyetlerinde sürat ve verimliliği arttırmak amacıyla bir devlet bankası nezdinde genel müdürlük

emrinde federasyonlar fonunun kurulmasının sağlanmasıdır (m.15/ I). Çeşitli kalemlerden elde edilen gelirlerle oluşturulan bu fon Muhasebe Umumiye, Devlet fihale Kanunları ve Sayıştay denetimine tabi olmayıp, fondan yapılacak harcamalar Bakanlık, Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Sayıştay Başkanlığınca 2 yıl için seçilen birer temsilci üyeden oluşan heyet tarafından denetlenmektedir. Yapılan bu değişimle bütün federasyonlara hitap edecek bir fon oluşturmakta ve federasyonlara sınırlı ölçüde de olsa mali özerklik getirilmektedir. Ancak, bu fonun faydalanmadaki uzun bürokratik işlemlerde yapılacak bir değişiklikle zaten federasyonlara ait olan paraları harcama kolaylığının getirilmesi gerekli gibi görünmektedir.

Federasyonların özerk bir yapıda teşkilatlanarak çalışabilmelerini temin etmek amacıyla yapılan bir önemli değişiklik de, belirlenen bir miktara kadar federasyonların satın alma işlemlerini kendi bünyeleri içinde yapma yetkisine kavuşturulmaları ve yurt içinde yapılan her türlü spor faaliyetleri ile ilgili hizmetlerin (yarışma, kamp, seminer vb.) yerine getirilmesinde ita amirliği yetkisi verilmesidir. Bu düzenleme ile genel müdürlüğün onayına bağlı olarak yürütülen bir kısım idari ve mali hizmetlerin federasyonlarca yerine getirilmesi sağlanmakta, bürokratik işlemler azaltılmaktadır. Sınırlı bir alan içinde olsa dahi, gerçekleştirilen bu değişim, federasyonların özerkleşmesine doğru atılan küçük adımlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Genel müdürlüğün en önemli kurullarından biri olan ve genel müdürlükte yapılması gereken ve düşünülen değişikliklerde görüş ve önerileri alınan Merkez Danışma Kurulunda federasyonların bir temsilcisinin olmaması önemli bir eksiklikti. Bu eksiklik federasyon başkanlarından seçilen bir başkanın merkez danışma kuruluna bakanlık kontenjanından üye olarak görevlendirilmesi yolundaki değişiklikle giderilmiş görünmektedir (Seçkiner,1997). Böylece federasyonlar da bu başkan aracılığı ile karşılaştıkları problemler ve çözüm yolları hakkında görüş beyan edebilme şansına kavuşmuşlardır.

Federasyonların daha fonksiyonel olmasını temin etmek amacıyla yapılan bir diğer uygulama ise, sporcuların lisans, tescil, vize ve transferleriyle ilgili olarak 7.8.1998 tarihinde çıkarılan yönetmeliktir. Anılan yönetmelik uyarınca, federasyonların yönetmelikte belirtilen esaslar doğrultusunda, "sporcu lisans, tescil, vize ve transfer talimatnamesi" hazırlayarak yürürlüğe koymaları istenmiştir. GSGM söz konusu yönetmeliğin çıkarılması amacını ise federasyonların özerk bir yapıda teşkilatlanarak çalışabilmelerini temin olarak ifade etmektedir. Bu düzenlemeyle, federasyonlar sporcu sayıları, sporcuların illere göre dağılımı, faal olup olmadıkları gibi sorulara daha rahat cevap verilebilecektir.

Tüm yaşanan bu değişimler genel manada yapısal ve uygulamaya dönük değişimlerdir. Zaten, gerçek değişikliği yakalamak için önce örgütsel yapıda daha sonra bireylerde, tutumlarda ve kişiliklerde değişimin gerçekleşmesi temel öğeler olarak kabul görmektedir (Watt,1998,s.130). Yani federasyonlarımız açısından, fazla hızlı olmasa da, değişime doğru gidildiği söylenebilir.

SONUÇ

Örgütsel değişmeye ilişkin yukarıdaki açıklamalar, örgütlerin hızlı bir değişim sürecinde gerek kendi iç çevrelerine gerekse faaliyetlerini sürdürdükleri dış çevrelerine uyum sağlama gereğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Ancak bu noktada, geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerin değişimi sağlamaları, başta yöneticiler olmak üzere örgüt üyelerinin direnişleri nedeniyle zorlaştığı ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bir taraftan değişme mecburiyeti, diğer taraftan alışlagelmiş düzen ve yönetim anlayışları değişime karşı bir tutumun oluşmasına sebep olmaktadır.

Bununla birlikte, örgüt üst yönetiminin değişime inanması ve yöneticilerin liderliği değişimin önündeki engelleri giderebilir. Gerçekten de, değişim liderlik gerektirir; mevcudu sürdürmek yerine farklı olanı mümkün kılmak, risk almak demektir (Kavrakoğlu,1997,s.46). O halde, hızla değişen çevrede, yöneticiler, değişmeyi ve gelişmeyi engelleyen geleneksel örgütler yerine, çevreye uyabilen, dinamik ve sürekli kendini yenileyebilen örgütlenme modelleri gerçekleştirmelidirler.

Hiç kuşkusuz, diğer örgütler gibi, spor örgütleri de değişim gerçeği ile karşı karşıyadır. Bilhassa ürettikleri spor hizmetlerini doğrudan tüketicilerine (hizmeti alanlara) sunan bu örgütler, müşteri kitlelerinin memnuniyetine, talep ve beklentilerine uygun davranmak zorundadırlar. Çünkü, yükselen refah düzeyi ile birlikte tüketicilerin kaliteye verdikleri önem de artmaktadır.

Bugün ülkemizde sporu yöneten örgütün merkeziyetçi karakterdeki yapısı nedeniyle sürekli tartışıldığı ve değişmesi gerektiği sıkça dile getirilmektedir. Çünkü, merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışı ortaya çıkan merkez bürokrasisinin aşırı büyümesi, ayrıntı sayılabilecek hemen her hizmet için üstlerin onayına baş vurulması, çözümün merkezde aranması nedeniyle iş takiplerinin çoğalması, asli görevlerin ihmal edilmesi gibi sorunlar doğurmakta, böylece cari giderler artmakta, etkinlik azalmaktadır. O halde, çözümü, merkezi yönetimin kendi organlarının karar verme ve uygulama yapma yeteneklerini artırmada aramak gerekir.

Bu yaklaşım içinde, GSGM bünyesinde spor faaliyetlerinin yürütücüsü konumundaki örgütsel birimler olarak spor federasyonlarının da karar verme ve uygulama açısından yetki alanlarının genişletilmesine yönelik yapısal değişikliğe gidilmesi söz konusu olmaktadır. Gelişmelere ve bazı uygulamalara bakarak bu değişimin "federasyonların özerkleşmesi" biçiminde anlaşıldığını söylemek mümkündür.

Gerçekten de federasyonların belirli bir miktara kadar satın alma işlemlerinde yetkili olması, ita amirliği yetkisinin verilmesi, sporcuların lisans, tescil, vize ve transferlerinin federasyonlarca yapılabilmesi, federasyonları temsilen bir başkanın Merkez Danışma Kurulu üyesi olarak görev yapması gibi uygulamalar özerkliğe işaret etmektedir. Kaldı ki bütün bu uygulamalar, "federasyonların özerk bir yapıda çalışabilmesi, kendi hizmet ve faaliyetlerinden sorumlu olmaları gerekliliği" gerekçelerine dayandırılmaktadır.

Ancak, bu gelişmelere rağmen federasyonların yapısal değişim sürecinde bir takım zorlukları da bulunmaktadır. Bunların başında bazı federasyonların mali açıdan kaynak temin edebilme güçlüğüdür. Bu husus 1999 Spor Şurası Ön Komisyon Raporunda da ifade edilmiştir: "federasyonların yapılanmasında hedef özerkleşmedir. Günümüz şartlarında tüm federasyonların mali olarak ihtiyacı olan para kaynağının tamamını kendisinin temin etmesi söz konusu olmayacağı için kamu hizmeti yapan federasyonlar özerk olmalarına rağmen kamu kaynaklarından aynı ve nakdi yardım alabilmelidir" (GSGM,1999). Bu nedenle, ilk planda federasyonların gelişmişlik düzeylerine göre kategorilere ayrılması, özellikle az gelişmiş federasyonların genel müdürlüğün desteği ile söz konusu yapısal değişim sürecinde yalnız bırakılmaması düşünülmelidir.

Değişim, yöneticilerin liderliği ile gerçekleşecektir. Bu itibarla değişim ihtiyacı içinde olan Türk Spor Örgütü ve Federasyonlarının lider yöneticilere sahip olmaları gerekir. Çünkü liderler, gelecek için bir vizyon oluşturabilir ve buna ulaşmak için de gerekli yapısal değişim stratejilerini hayata geçirebilir.

KAYNAKLAR

- ALDAG,R.J.;STEARNS,T.M.;** Management, 2nd. Edition, South Western Publishing Co. Cincinnati,Ohio, 1991.
- ARGYRIS,C;** Intervention Theory and Method; A Behavioral Science View, 2nd Edition.Addison-Wesley Publishing Comp., California, London, Amsterdam, Ontario, Sydney, Massachusetts,1973.
- ARTAN,İ.;** Örgütsel Değişim ve Gelişme, 2. Baskı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Editör, S.Tevröz), Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- AYDIN,V.;** "Değişim Sorunu ve Yönetime Etkisi", Milli Prodüktivite Merkezi Konferansları.Cilt 1,1969-70, s.239-242.
- BOZKURT,Ö.;** "Örgütsel Değişimin Görünümleri Konusunda Bir Not", Amme idaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 4, Aralık 1973.S. 37-47.
- ÇAMLIYER,H.;** "Türkiye'de Spor Yönetimi, Federasyonlar ve Sorunları, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu Dergisi, Sayı 89, Ocak-Şubat,1999,s.10-11.
- ÇULPAN,R.;** "Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim", Amme idaresi Dergisi, Cilt 9, Sayı 4, Aralık 1976, s. 113-126.
- DİCLEA;** "KİT'lerde Örgüt Yönetimi ve Yönetimi Geliştirme Çabaları Üzerine Bazı Gözlemler" , Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetim Sorunları Seminer Bildirisi, MPM Yayınları, Ankara 1976,s. 220-265.
- DOĞAR,Y.;** Türkiye'de Spor Yönetimi, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, 1997.
- DPT;** "Beden Eğitimi ve Spor" IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayınları, Ankara,Nisan 1979.
- DPT;** "Spor" V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,DPT Yayınları.Ankara, Mayıs 1983.
- ERKAN,H.;** Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993.
- FİŞEK, K.;** Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi, Türkiye'de ve Dünyada.Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yay. Ankara,1983.
- GSGM;** SporŞurasi 1999 Ön Komisyon Raporları. Ankara, Haziran 1999.

Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD), IV(1999), 2 : 59-76

"Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun", (3289 S.K), Resmi Gazete, 19120, 28.5.1986.

"Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatlanma, Çalışma, Görev ve Sorumlulukları Yönetmeliği", Resmi Gazete, 21766,22.11.1993.

"Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonları Sporcu Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Yönetmeliği", Resmi Gazete, 23426, 7.8.1998.

HİCKS,H.G.; GULLET,C.R.;Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. Besim Baykal), İstanbul, 1981.

İMAMOĞLUAF.; "İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 1992,s.9-19.

KAVRAKOĞLU, İ; Değişim ve Yaratıcılık, Kal-der Yayınları, İstanbul, 1997.

LUNDSTEDT,S.B.; Time, Space, Innovation Management and the Life Cycle Concept, Managing Innovation and Change (S.B. LUNDSTEDT; T.H. MOSS Editors), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Boston, London, 1989, s. 85-107).

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü; Mahalli idareler Reformu Kanun Taslakları, Ankara 1998.

MEB; 1. Beden Eğitimi ve Spor Şûrası, 18-24 Şubat 1946.

MESCON,M.H.; ALBERT,M.; KHEDURI,F.; Management, 3th. Edition, Harper and Row Publishers, Inc., New York, Philadelphia, San Francisco, Washington, Sydney, London, 1988.

NELSON,D.L.; QUICK,J.C.; Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges, 2nd. Edition, West Publishing Comp., Minneapolis, St.Paul, New York, Los Angeles.San Francisco, 1997.

PEKER,Ö.; Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

SAĞLAM,M.; Örgütsel Değişme, TODAİE Yayınları,Ankara,1979.

SARAN,M.U.; "Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim", Türk İdare Dergisi, Sayı 408, Eylül 1995,s.21-32.

SAVOLA,J.; "Organizational Development and Organizational Change", Physical Educator, Vol 41, No 4, December 1984.S.209-214.

SCOTT,G.W.; Organizational Theory; A Behavioral Analysis to Management, Richard D. Irwin Publ., Homewood, Illinois, 1967.

SEÇKİNER,Y.; Türk Sporunda Yüz Akı İle 1 Yıl 1997-1998, Pelin Ofset Matbaacılık.Temmuz 1998.

SEÇKİNER,Y.; Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanının Federasyon Başkanları ile Yapılan Toplantı, Açılış Konuşması, Ankara, 18 Aralık 1997.

SÜMER,R.; Sporda Demokrasi 2, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1990.

UYSAL-SEZER,B.; "Büyük Devlet Küçük Devlet Tartışması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, Sayı 4, Aralık 1992,s.3-29.

ÜÇİŞİK,H.F.; "Türk Spor Yönetimindeki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi", Marmara Üniv. Atatürk Eğitim Fak., Spor Bilim Dergisi, Sayı 2, 1990,s.145-154.

ÜÇİŞİK,H.F.; "Futbolda Özerklik", Ülke Sorunları ve Çözüm Yolları, Ötüken Yayınlarıİstanbul,1999, s. 268-271.

ÜLGEN,H.; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 3. Baskı, İstanbul Üniv. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1997.

ÜNLÜ,F.; Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanının Spor Şûrası 1999 Açılış Konuşması.Ankara, Haziran 1999.

WATT,D.C.; Sports Management and Administration, E and FN Spon An Print of Routledge, London.New York,1998.