

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BÜNYESİNDE GENÇLİK VE SPOR İLÇE MÜDÜRÜ
OLARAK GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
PROBLEM SAHALARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Engin YAŞAR

Danışman

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

İstanbul – 2021

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Engin YAŞAR
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bünyesinde Gençlik Ve Spor İlçe Müdürü Olarak Görev Yapan Yöneticilerin Problem Sahalarının Tespiti Ve Çözüm Önerileri
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Antrenörlük
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 09.02.2021
- Sayfa Sayısı** : 92
- Tez Danışmanları** : Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN
- Dizin Terimleri** : Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gençlik Ve Spor İlçe Müdürlüğü, Yönetici
- Türkçe Özet** : Bu çalışma, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilmesi ve sorunların çözümüne yönelik önerilerin ortaya konulması için oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, Türkiye geneli İl Müdürlükleri ve ilçelerinde görev alan 100 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır. İlçe Müdürlüklerinden, Müdürlük bünyesindeki birimlerden faydalanan sporcu, antrenör ve yöneticilere verilecek olan hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Engin YAŞAR

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BÜNYESİNDE GENÇLİK VE SPOR İLÇE MÜDÜRÜ
OLARAK GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
PROBLEM SAHALARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Engin YAŞAR

Danışman

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

İstanbul – 2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Engin YAŞAR

.../.../2021



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Engin YAŞAR'ın “Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürü Olarak Görev Yapan Yöneticilerin Problem Sahalarının Tespiti ve Çözüm Önerileri” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

İmza

Doç. Dr. Mustafa EROL

Üye

İmza

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

(Danışman)

Üye

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

SPOR HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ BÜNYESİNDE GENÇLİK VE SPOR İLÇE MÜDÜRÜ OLARAK GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PROBLEM SAHALARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜM

Bu çalışma, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilmesi ve sorunların çözümüne yönelik önerilerin ortaya konulması için oluşturulmuştur. İlçe Müdürlüklerinden, Müdürlük bünyesindeki birimlerden faydalanan sporcu, antrenör ve yöneticilere verilecek olan hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye geneli İl Müdürlükleri ve ilçelerinde görev alan 100 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, literatür araştırmaları karşılaştırılmış ve yorumlarda bulunulmuştur.

Bu Çalışmaya Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürü ve yönetici kadrosunda görev alan 99 Erkek 1 Bayan personel görüşmeye ve anketleri doldurarak çalışmaya katılmıştır. Çalışmaya katılanlar Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri personellerinin arasından gönüllülük kriteri göz önünde bulundurularak basit örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Bu araştırmada Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilmesi ve sorunların çözümüne yönelik öneriler ortaya konulması amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak birebir görüşme yapılmıştır. Araştırmada personel ile ilgili çeşitli demografik bilgileri toplamak amacıyla Personel Bilgi Formu hazırlanmıştır. Bu form personellerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı gibi değişkenleri içermektedir. Çalışmada Literatür araştırması yapılacak olup araştırmada elde edilen veriler ile karşılaştırılarak çözüm önerileri sunulacaktır.

Yapılan anket ve görüşme sonucunda araştırmaya katılan spor yöneticilerin biriminde görev yapan personellerin istenilen niteliklere sahip olmadığı ve yapılacak olan faaliyetlerde yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle personellere kurum içi eğitim ve mesleki yeterlilik eğitimlerinin yapılmasının sorunu çözebileceği

düşünülmektedir. Son yıllarda Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından mezun olup istihdam edilen sportif eğitim uzmanları, antrenörler ile psikolog, diyetisyen, fizyoterapist, masör istihdamlarının teşkilatta büyük fark yarattığı görülmektedir. Bu nedenle bu niteliklerdeki personel alımların artırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İlçe Müdürü, Yönetici



SUMMARY

DETERMINATION OF PROBLEM FIELDS OF MANAGERS WHO WORK AS YOUTH AND SPORTS DISTRICT MANAGER UNDER THE GENERAL DIRECTORATE OF SPORTS SERVICES

This study was created to determine the problem areas of the managers working in the Provincial Directorates under the General Directorate of Sports Services and to put forward suggestions for solving the problems. It is aimed to increase the service quality to be provided to athletes, trainers and managers who benefit from District Directorates and units within the Directorate. Therefore, survey was conducted with 100 managers who works in provincial and district in Turkey. The findings obtained as a result of the interviews and literature researches were compared and comments were made.

99 Male and 1 Female personnel, who worked as the Youth and Sports District Manager and administrative staff of the General Directorate of Sports Services, participated in the study by completing the interviews and questionnaires. Participants were selected from among the staff of the Youth and Sports Provincial Directorates by simple sampling method, taking into account the voluntary criteria.

In this research, one-to-one interviews were conducted using qualitative research method in order to determine the problem areas of the managers working in the Youth and Sports District Directorate under the General Directorate of Sports Services and to offer suggestions for solving the problems. A Personnel Information Form was prepared in order to collect various demographic information about the personnel in the research. This form includes variables such as age, gender, education level and working year of the personnel. Literature research will be done in the study and solutions will be offered by comparing with the data obtained in the study.

As a result of the questionnaire and interviews, it was determined that the personnel working in the unit of the sports managers participating in the research did not have the desired qualifications and the activities were not sufficiently efficient. For this reason, it is thought that providing in-house training and vocational qualification

training to the personnel may solve the problem. In recent years, it is seen that the employment of sports training experts, coaches, psychologists, dieticians, physiotherapists, masseurs who graduated from Physical Education and Sports Colleges and employed, make a big difference in the organization. Therefore it is necessary to increase the intake staff in these qualities.

Keywords: General Directorate of Sports Services, Youth and Sports District Manager, Manager



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
EKLER LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi.....	5
1.1.1. Örgütün Tanımı	5
1.1.2. Örgütün Anlamı ve Önemi	6
1.2. Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi.....	7
1.2.1. Yönetimin Tanımı	7
1.2.2. Yönetimin Anlamı ve Önemi	8
1.2.3. Yönetim Süreçleri.....	10
1.3. Spor Yönetimi ve Yöneticisi	14
1.3.1. Spor Yönetimi	14
1.3.2. Spor Yöneticisi.....	15
1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Teşkilat Yapısı	17
1.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Amaçları ve Hedefleri.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Yöntem	19
2.1.1. Araştırma Grubu	19
2.1.2. Katılımcı Bilgileri.....	20
2.1.3. Veri Toplama.....	24
2.1.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Bulgular	26
3.1.1. Anket Sonuçları	26
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	28
KAYNAKÇA	35
EKLER.....	39
ÖZGEÇMİŞ.....	76

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyeti medeni durum ve eğitim durum tablosu20

Tablo 2. Katılımcılar tarafından anket sorularına katılımcıların verdiği cevapların oranı26



EKLER LİSTESİ

EK-A Katılımcı Cevapları.....	39
EK-B İş Doyum Anketi Soruları.....	74



ÖNSÖZ

Bu çalışmada Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürü olarak görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmam süresince hem hoşgörülü hem de yönlendirici desteği için ve problemlere yaklaşımı ile örnek teşkil eden tez danışmanım Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN'e, çalışmamın her bir bölümünde yardımcı olan her daim yanımda olan dostlarım Gürcan YAZICI ve Turgut Emre ÇAKAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim süresince zaman ayırarak, fikir anlamında düşüncelerime zenginlik katan ve desteğini esirgemeyen Üniversitemiz akademik kadrosuna ve Gençlik ve Spor Bakanlığımız bünyesinde görev alan yönetici konumunda meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Verdiğim kararların her zaman arkasında olup bugüne kadar her daim desteklerini hissettiğim aileme ve son olarak varlığıyla bana güç veren eşim Mine YAŞAR'a sonsuz teşekkürlerimle.

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Toplum içerisinde spor alanlarına ilgi zamanla artış göstermektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığının Yüzme Bilmeyen Kalmasın ve Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Projesi ile Taşra Teşkilatlarında görev yapan yöneticilerin aktif rol düşmektedir. Bu doğrultuda çalışma, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilmesi ve sorunların çözümüne yönelik önerilerin ortaya konulması için oluşturulmuştur. İlçe Müdürlüklerinden, Müdürlük bünyesindeki birimlerden faydalanan sporcu, antrenör ve yöneticilere verilecek olan hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Önemi

Spor yapan kişiler fiziksel gelişim dışında bilişsel olarak da gelişim göstermektedir. Bu nedenle spor alanlarında topluma ulaşabilmek adına önemli çalışmalar geliştiren Gençlik ve Spor Bakanlığının uygulamaları İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri tarafından organize edilmektedir. Bu nedenle Taşra Teşkilatında görev alan yöneticilerin problem alanlarının belirlenmesi çözüm önerilerinin oluşturulması hizmet kalitesini de etkilemesi açısından önem arz etmektedir.

Problem Cümlesi

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin problem sahaları ve hizmet kalitesinin artırılabilmesi için sorunların çözümüne yönelik öneriler nelerdir?

Alt Problemler

- Görevlendirildiğiniz/Atandığınız Kurumunuza Başka Bir kurumdan mı görevlendiriliyor?
- Görev aldığınız kurumunuzdan memnun mu?
- Kurumda çalışma ortamları yeterli mi?

- d. Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler yardımcı oluyor mu?
- e. Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde üstü yöneticiler alt yöneticilerden fikir alıyor mu?
- f. Kurumumuzda spor ve dinlenme olanakları yeterli mi?
- g. Kurum yöneticileri kendi kararlarını uygulayabiliyor mu?
- h. Yöneticilerin harcama yetkisi ve buldukları müdürlüğün bütçesi mevcut mu?
- i. Yöneticiler sorunlar ile ilgili ekipleri ile birlikte çalışabiliyor mu tespit yapabiliyor mu?

Araştırmanın Varsayım Ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüne bağlı Taşra Teşkilatlarında görev alan yöneticilerden (N=100) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 100 yönetici oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında uygulanan röportaj ve ankete yöneticiler tarafından samimiyetle cevap verildiği varsayılmıştır.

Geçmişten günümüze spor, insanlığın var oluşundan itibaren ilk yaşamlarından başlayarak toplumların, medeniyetlerin ve insanlığın ulaştığı uygarlık seviyesine gelmesinde büyük bir öneme sahiptir.(Mendi, 2002). İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek ve buldukları ortamlarda sosyal statüye erişebilmek için çaba harcamaktadır. Bundan dolayı kişilikleri ve becerileri doğrultusunda iş sahibi olarak hayatlarının büyük bir bölümünü türlü örgütlerde geçirmektedir (Üzüm, 2005). Örgütler, insanların birlikte çalışma gereksiniminden oluşmaktadır. İnsanlar kendi yetenek ve becerilerini aşan gayelerine ulaşmak için beraber çalışırlar. İşbirliği olmadan, toplumsal hayatın meydana gelmeyeceği anlaşılmaktadır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmadan uygarlık varlığı düşünülmemektedir. (Aydın, 1991).

Bir örgütün başarılı bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetim işlevinin bütününe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak hiçbir işlev tek başına yeterli değildir. Bu işlevlerden herhangi bir tanesinin olmaması durumunda yönetim olayının sürekliliği engellenmektedir. Bir başka söylemle diğer örgütlerde olduğu gibi spor

örgütlerinde de amaçları müessir bir şekilde gerçekleştirebilmek için yönetim sürecini oluşturan işlevler ile bunlara ilişkin kavram, prensip ve usullerin uygulanması gerekmektedir. Böylelikle spor yönetiminde veya spor işletmeciliğinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim şeklinde bir yaklaşım oluşmaktadır, bu spor yönetimine veya spor işletmeciliğine yönetsel açıdan yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Güven, 2002).

Yönetim; örgüt amaçlarının etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine dair, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir şekilde, ustalıkla oluşması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Tanımdaki, “ planlama, örgütleme parçası ” yönetimin bir süreç; “ sistematik ve bilinçli bir şekilde ustalıkla gerçekleşmesi ...” ifadesi, yönetimin bir sanat; “ kavram, ilke, teori, model ve teknikler” cümle parçası da yönetimin bilim ile gerçekleştirileceğini bize göstermektedir (Baransel, 1979, s.25). Tosun’a göre (1992, s.197) yönetim; toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak için oluşturulan bir örgütte, daha önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, oluşturulan insan gücünü ve diğer kaynakları örgütlenirip, koordinasyon sağlayarak faaliyete geçirme süreci olarak düşünülmektedir. Yönetim bilimi ise, bir yandan kamu faydasına görevler verilen politik iktidarın organlarının kuruluşu, yapısı ve görevleri ve diğer yandan da bu organların çalışmalarında görev alan ya da bu organlardan etkilenen bireylerin ve grupların hareketlerini inceleme, açıklama ve tanımlamayı sağlayan sosyal bilimlerin bir kolu olarak tanımlanmaktadır (Tortop ve Aykaç, 1999, s.2). Sporun gelişmesi ve yaygınlaşmasının ise; etkili sağlıklı bir planlama, pozitif bir örgüt iklimi ve yenilikçi bir yönetim ile gerçekleşeceği düşünülebilir (Yaman, 2000, s.16).

Spor yönetiminin kamu sektörü veya özel sektördeki esas amacı, bağlı olduğu spor örgütünü, spor politikaları ve örgütün gayeleri doğrultusunda varlığını sürdürmesi, etkili bir şekilde faal durumda tutmak olduğu görülmektedir. Yani, spor yönetimi, politika, karar ve amaçların oluşmasıyla ilgilenmektedir. Bu faaliyeti esnasında, diğer yönetimlerde de bir çok defa benzer yapıyla kullanılan genel yönetimin, teknik yöntem ve teorilerinden yararlanılmaktadır. Bu durum, spor yönetimiyle diğer yönetimler arasında bazı temel benzerlikler olduğunu göstermektedir (Karaküçük, 1988, s.370).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirirken, örgütün en etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak kılan akıllı, tecrübeli, bilgili ve liderlik özelliklerinden yararlanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bucher, 1987, s.3). Spor yöneticisi, spor politikalarının uluslararası düzeyde ve ülke genelinde en küçük birime kadar her kademedede, ülke menfaatleri doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak, devam ettirilmesini sağlayacak kişi olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük, 1988, s.375).

Sporun her yönüyle gelişmesi, amaçlarını gerçekleştirecek seviyeye gelmesi, iyi bir örgütlenmenin oluşumuna bağlı olduğu kadar, problemlerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, sorunlara kolay ve hızlı çözüm bulan tarafı ağır basan yetenekli ve becerikli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Devlet Planlama T, 1983, s.22). Toplumların gelişmesiyle beraber, bir meslekte uzmanlaşma ve farklılaşmanın yaşanması kaçınılmazdır. Bu doğrultuda işin niteliği ve faydalı çalışma problemleri gündeme gelmektedir. Kaliteli spor hizmeti gerçekleştirebilmek için spor uzmanı ihtiyaç duyulmaktadır. (Yağız ve Yaman, 2003, s.284).

Bu hizmetlerin doğru, etkili ve uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Spor uzmanlarının nitelik ve nicelik bakımından gelişmesi ve iş tatminlerinin sağlanması gerekmektedir. İşten tatmin çalışanların işini, iş hayatını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Çalışanların bu haz duygusunun seviyesi ne düzeyde yüksek ise işinden sağladığı doyum da o düzeyde artmaktadır. Doyum duygusal bir tepki olduğunda, çalışanlar hangi oranda doyuma ulaştığını ancak içe bakış yolu ile tanımlayabilmektedir. Bireyin sözlü tutumu ile işinden ne düzeyde doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözlemde doyum, bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Sabuncuoğlu,1997, s.90).

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütün Tanımı, Anlamı ve Önemi

1.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt ve yönetim terimleri birbiriyle bağlantılı iki terimdir. Örgüt olmadığında yönetimden söz etmek mümkün değildir. Yönetim olmadığında da örgütlenme olgusu oluşamaz, örgüt meydana gelmez. Bundan dolayı yönetim kelimesi ile örgüt kelimesi birbirinin yerine ifade edildiği görülmektedir (Başaran, 1984, s.44).

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak gerçekleştirdiği eylemler ya da güçlerinden oluşan sistemdir. Burada örgüt, bir işbirliği düzeni olarak düşünülmekte ve işbirliği sisteminin fiziki, biyolojik, bireysel ve sosyal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir (Tokat, 1990, s.1).

Örgüt yapılarının iki şekilde ele alındığı görülmektedir,

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

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

Biçimsel Olmayan (Informal) Örgüt: Biçimsel örgütlerde varolan yasal ilişkilerin dışında, personelin birlikte çalışıyor olmasından, benzer şeylerden zevk almalarından veya benzer şeylere sempati veya antipati duymalarından, aynı niteliklere veya mesleki deneyimlerden dolayı gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır. İşte içindeki türlü yakınlaşmalardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya gruplar meydana gelir. Bu tür örgütlere biçimsel olmayan örgütler denilmektedir (Tortop, 1993, s.23).

Biçimsel olmayan örgütlerde her bir üyenin belli ve özel bir işi bulunmaktadır (Hicks, 1979, s.20). Bu örgütlerin hiçbir resmi tarafı ve niteliği,

ayrıca hukuksal yönden de bir dayanağı bulunmamaktadır. Çalışmaları çoğu zaman sadece o grup içerisinde olanlar tarafından bilinmektedir. Biçimsel olmayan böyle bir örgüt içerisinde faaliyette bulunanlar çalışmalarını saklama yoluna da gidebilirler. Bu örgüte üye olanlar arasında ortak bir kader birliği duygusu olduğu söylenebilir. “Aralarında dayanışma, bazı sorunları beraber çözümüyle yolunda atılımları olur. İçlerinden herhangi biri hakkında yapılan işlem tümünü ilgilendirir. Birine yapılan bir saldırı, örgüt içinde bulunanların hepsinde bir karşı koyma duygusu uyandırır. Bu durum kişisel çıkarlardan daha çok, mesleki dayanışma ve gururla ilgili olabilmektedir (Tortop, 1993, s.23).

1.1.2. Örgütün Anlamı ve Önemi

Örgüt başlangıçta ortaya koyulan amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapıdır. Bu yapı, içerisinde çalışanların birbirleriyle gerçekleştirdikleri ilişki ve etkileşimden oluşmaktadır. Yönetim bu oluşumu işletmekle mükelleftir. (Başaran, 1984, s.53).

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

a) İnsanların bazı talep ve gereksinimlerini kendi başlarına yerine getirememelerinin sonucu olarak, çabaların eşgüdümü yoluyla birlikte yardımlaşma,

b) Çabaların eş güdümlenmenin ortak amaç ya da amaçların gerçekleşmesine yönelik olması,

c) Ortak amaçların gerçekleşmesi için farklı kişilerin farklı işleri yapmaları da gerçekleştiğinden, iş bölümünün gerçekleştirilmesi, d) Özellikle iş bölümü ve eşgüdümle yakın ilişkisi bulunan hiyerarşik otorite hiyerarşisinin bulunmasıdır.

Bu tanımlardan şu çıkarımları yapmak mümkündür: “Etkin örgüt kendi etrafı ile arasında mümkün olduğu kadar bir koordinasyon sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt hangi çevresel etkenlerin (insan, fiziksel kaynaklar ve iklim, ekonomi ve pazar koşulları, tutumlar ve yasalar) önemli olduğunu bilmekte ve kontrol edebileceği etkenleri değiştirmeye çalışmaktadır. Kendisinin kontrol edemeyeceği etkenlere de uymaya çalışmaktadır. Böylece örgüt kendi örgütsel

amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için kaynaklarını kullanırken ve kendisi ile çevresi arasında gerçekleşebilecek bir anlaşmazlıkta kaynaklarını gereksiz bir şekilde harcamaktan kaçınmaktadır” (Tortop, 1993, s.23).

Örgütler, bireylerin hayatında çok önemli bir yere sahiptirler. Toplum olan her yerde kesinlikle örgüt kavramı vardır. Kesinlikle örgütün varlığından yoksun bir toplum düşünülmez. Örgütün olmadığı yerde “kalabalık” deyiminden söz etmek zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Bu sözcüğün anlamı ise, ortak bir amaca sahip olmayan ve gelişigüzel bir arada bulunan insanlar kümesidir. “Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ, örgütlerin evrensel olma özelliği taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır (Yerlisu, 1999, s.17).

Toplumlar gereksinimlerini karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, içerisinde oluşacak problemleri çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların türüne göre oluşan bu toplumsal kurumları kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir (Terzi, 2000, s.1).

İnsan hayatı boyunca bu seviyede örgütlerle birlikte yaşaması, onun örgütsel bir varlık olarak tanımlanmasına sebep olmaktadır. İnsanoğlunun örgüt kurma ve geliştirme konusundaki başarısı günümüzde yüksek bir uygarlık düzeyine gelmemizde etkili olan olgulardan biridir. Örgüt olgusu bir tarafla topluma, diğer tarafla de kişiyle sıkı sıkıya bağlı oluşu ve her ikisi için de hayati bir önem taşınması, onun evrensel bir nitelik taşımasında başrolü oynamıştır (Aşkun, 1978, s.5).

1.2. Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi

1.2.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim; belirli amaçları gerçekleştirmek için öncelikle insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle koordineli, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar verme ve uygulama süreçlerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1998, s.114).

Yönetim, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kaynakların organizasyonun yapıldığı ve ilerleyen dönemlerdeki faaliyetlerin belirlenmesi

amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak Hodgetts, (1999, s.3) tarafından belirtilmiştir.

Yönetim, Başaran'ın (1984, s.49) aktarımına göre ise, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak için kurulan bir örgütte, daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için, bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütlenirip koordinasyon sağlayarak eyleme geçirme sürecidir. Geylan' a göre (1992, s.3) yönetim; ortak bir amaca ulaşmak için bir grup insanın işbirliği içinde, düzenli ve bilinçli olarak çalıştırılmasıdır. Yine Gözübüyük'e göre (1976, s.1) yönetim; belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, başka bir deyişle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimleri ifade etmektedir.

1.2.2. Yönetimin Anlamı ve Önemi

Yönetim Bilimi, eldeki kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır. Kaynak dendiğinde insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar anlaşılmalıdır. Bu etkenlerin en etkili şekilde kullanılma metotlarını bulmak ve bu etkenleri en az kullanarak daha çok verim almak yönetim biliminin esas amacıdır. Bir diğer ifade ile kaynak israfına gerçekleşmesini imkan vermemektedir (Yerlisu, 1999, s.22).

Özellikle “gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik yönden gelişmesinde ise, yetersiz kaynakların etkili ve dengeli bir şekilde değerlendirilmesi daha fazla özen gerektirmektedir. Bu değerlendirme için çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır”. Yöneticiler bu olanakları kullanırken, etkili ve yeterli olmak için çaba göstermek zorundadırlar. Yönetici etkinliği, organizasyon amacıyla ulaşmayla ilgili kullanılan terimlerle tanımlanır. Eğer organizasyonlar imkanlarını hedefe gidilen yolda kullanıyorsa, yöneticiler başarılıdır. Gerçekte yönetici etkinliğinin dereceleri vardır. Organizasyonlar amaçlarına ne seviyede yakın olursa, yöneticilerin o kadar başarılı olduğu söylenmektedir (Certo, 1989, s.5).

Örgütler yalnız başına etkili ve verimli bir şekilde işlevlerini gerçekleştiremezler; bunu gerçekleştirebilmeleri için bir yönetim ihtiyaç vardır. Başarmak istenilen şey sadece olanaklara, araçlara, personele ve bu iş için ayrılan zamana bağlı değildir, bunun haricinde yönetici faktörü de çok önemlidir. “Gerçekten de yeterli olanaklara sahip olan çoğu örgütün, yönetimlerindeki vizyonsuzluktan dolayı başarısız olduğu görülmekte, yetersiz olanaklara rağmen yöneticilerinin becerilerinden dolayı da başarılı olan birçok örgüt bulunmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998, s.13).

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

Yöneticiler; kullanışlı kaynaklarını kullanırken amaçlarını ortaya koyan, bu hedefleri hayata geçirebilmek için planlama yapan, ortaya çıkacak eylemleri belirleyen, bu eylemleri gruplar arasında paylaştıran, koordine eden, ön çalışmasını hazırlayan, bu çalışmalarını meslek gruplarına ayıran, meslek gruplarının çalışma değerlerini belirleyen, çalışma faaliyetlerini başlatan, üretimi arttırmak için fikirler sunan, hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi için işleyiş mekanizmaları belirleyen kişilerdir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984, s.117).

Günümüzde örgütler, kişilerden meydana gelen sosyal yapılardır. Bu örgütlerin idaresinde bulunan yöneticiler de grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir hedef doğrultusunda örgütlenmiş olan bu bireyleri amaca ulaşmak için koordine etmek ve işbirliği içinde, etkili olarak yönetmek sorumluluğu olan bireylerdir (Aytürk, 1990, s.2).

Etkili olmak idarecinin görevidir. Hangi bölümde olursa olsun, en doğru kararları vermesi beklenen kişi öncelikle yöneticidir. Bu doğrultuda, yönetici kendisinden etkili olması beklenen kişidir. O halde yüksek verimlilik seviyesine sahip olan yöneticiler, yaptıkları işlerde ayrıcalıklı olan yerine başka birilerinin

getirilemeyeceği kilit kişilerdir. Modern bir kuruluşta çalışan her bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır. Bu pozisyondaki birey kendi kararını vermeli ve yalnızca kendisine verilen emirleri yerine getirecek kişi olmamalıdır. Kendi katkısı sorumlulukları olmalıdır ve bu sorumlulukları kendi almalıdır. Bu birey örgütte pasifleştirilebilir, yetkilerini kaybedebilir veya işten atılabilir. Ancak bir işi olduğu sürece hedefleri, kriterleri ve sağlayabileceği katkı kendi denetiminde olmalıdır (Karşlı, 1998, s.43).

Yöneticinin görevi, ilk iş olarak yapılması gerekeni ihtiyaçları belirlemek, sonra da, demokratik otokrasi yada başka bir şekilde bunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İdarecilerin sorumlulukları kuruluşun kendilerine ait alt birimlerini ilgilendiren planlama, politika ve amaçlarını yorumlayarak gerçekleştirmektir.. Örgüt amaçlarını uygun faaliyetlere dönüştürebilmek için zihinsel ve pratik yeteneklerini alt sistemlerin bakış açısıyla gerçekleştirmelidir. (Werner, 1993, s.14).

1.2.3. Yönetim Süreçleri

Bucher (1987, s.7), idarecilerin amaçlarına ulaşabilmek için gerçekleştirmeleri gereken temel idari görevlerini, yönetim süreçleri olarak adlandırmaktadır. Bu süreçler geneldir ve her türlü örgüt ve alan için geçerlidir (Mirzeoğlu, 2003, s.200).

Yönetim biliminin temsilcilerinden Fayol, anlayışlar, düşünce ve davranışlar üzerinde durmuştur. Çalışma prensiplerini, moral, sevk ve idare kurallarını belirlemeye çalışmıştır. Fayol'a (2005) göre yönetmek; planlama yapmak, örgütlenmek, yönlendirmek, koordinasyon ve denetlemektir. (Tosun, 1992). Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı-çevresel ve sistem bakış açısıyla karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993).

Karar verme; herhangi bir işi ve eylemi yapmadan önce meydana gelen zihinsel bir süreçtir. Hiçbir örgütsel faaliyet karar alınmadan yapılamaz. Örgütsel

eyemlere ilişkin alınacak kararlar idare tarafından verilir. Bu doğrultuda; ünlü yönetim bilimci Simon'a göre, karar verme yönetimin kalbidir (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985).

Karar verme, idarecinin yönetmek veya ortaya çıkan problemlere çözüm üretmek için incelediği ve faaliyete geçirmesi ya da örgütün amaçları bakımından en iyi yol sayılabilecek belli seçenekler içerisinde tercih işlemi şeklinde tanımlanabilir. Bir başka deyişle karar bir anlamda seçenekler arasında en iyi olanını seçmektir. Bu doğrultuda, bir bireyin yapılacak çalışmalar arasında belirli bir tanesini seçmesi, karar verme anlamına gelir (Güney, 2001).

Bir örgütün faaliyetlerinde devam edebilmesi ve gelişmesi idare tarafından alınan kararların doğru olmasına bağlıdır. İdarecinin doğru ve en iyi kararları alabilmesi, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgisinin olmasını gerektirir. Karşılaşılan sorunların ve ihtiyaçların durumuna ve o an ki koşullara göre kararlar dört modellerden biri esas alınarak verilir. Birinci model; Kişisel-otokratik, yönetici kararları yalnız başına alır. İkinci model; Birine danışma yöntemi ile, yönetici uzman veya alt kademedeki çalışanına danışır. Üçüncü model; Grupla çalışma, yönetici grupla beraber karar alır veya o gruba karar aldırır. Yetki ve sorumluluk yine kendisinde kalmak koşuluyla. Dördüncü model; Yetki devri, yönetici çalışanlarına görev ile beraber görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder (Taymaz, 2003, s.31).

Gregg'e (1957) göre, karar vermeye personelin katılımı karar vermenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Karar verme yetkisinin aktarılması değildir. Bu ayrım önemlidir. Özellikle büyük, karmaşık örgütlerdeki uygulamada, karar verme konusunda sorumluluğun aktarıldığı gözlenmiştir. Bu uygulamanın otorite düzeylerinin sayısının artmasına ve dikey bir örgüt yapısının oluşmasının neden olduğu görülmüştür. Bu tür örgüt yapısının, otoriter bir nitelik taşıdığı ve iletişimin özgürce akışını engellediği bilinmektedir (Ayдын, 1991, s.132).

Planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından gerçekleşeceğine önceden karar verme sürecidir. Diğer bir tanımı ise; Planlama, bir hedefe ulaşmak için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (Güven, 2002, s.20). Yani, sahip olunan sınırlı kaynakların, toplum refahının ya

da örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Kaya, 1993, s.100).

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

Fayol'a (2005) göre örgütlenme "bir kuruluşa veya örgüte çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktadır", planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara "örgütlenme" denilmektedir. Bu koşullar özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına almaktadır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsamaktadır. Amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999, s.72).

Yöneltme-güdüleme (emir ve kumanda etme); örgütün elde etmek istediği sonuçlar için altında bulunan personelleri çalıştırmadır. Yöneltmek, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelmektedir. Günümüzde ise yöneltme yalnızca yön verme, kişinin yapacağı işi gösterme gibi sığ anlamından uzaklaştırıp, bireyde yapacağı işe, işleyişe ve görevlerine karşı bir istek, bir özenme ile harekete geçmesi olarak da düşünebiliriz. Türkçe literatürde teşvik ve özendirme kavramları kullanılmakla birlikte, güdüleme (motivasyon) kavramı bu isteklenme ile birlikte ve onun sonucu olarak o yönde harekete geçmeyi ifade etmektedir (Üçok, 1993, s.113).

Güdülenme amaca yöneltme olarak tanımlanabilir. Güdülenmeyi anlamada önemli terimlerden bir tanesi "insan ihtiyaçları" terimidir. Psikologlar bütün insan davranışlarına ister bilinç düzeyinde olsun, ister olmasın insanın ihtiyaç yapısının neden olduğu ileri sürülmektedir. Bütün insan davranışları fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir (Aydın,1993, s.115).

Güdülenmeyle ilgili en önemli kavramlardan birisi Maslow'un "ihtiyaç hiyerarşisi kavramı"dır (Erden ve Akman, 1997, s. 235).

Hümanist yaklaşımın savunucularından Maslow, insanın beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşiye sahip olduğunu savunmaktadır. Bu hiyerarşiye bağlı olarak Maslow ortaya bir ihtiyaçlar piramidi çıkarmıştır. Bu ihtiyaçlar; Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygı, Kendini gerçekleştirme (Robbins, 1992, s.47).

Maslow'a göre, Alt Düzey İhtiyaçlar; Birinci düzey ihtiyaçlar bireyin yaşamının her döneminde olan ve sürekli giderilmesi gerekli olan ihtiyaçlardır. yani, temelde hayatta kalmak ile ilgilidir ve yemek, hava su ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçları içerir. Sonraki düzey ise insan vücudunun güvenliği (örneğin tehlikeli çalışma ortamından bağımsız olmak) ve ekonomik güvenlik (örneğin işten kovulmama garantisi, rahat bir emeklilik planı) ile ilişkilidir. Bu iki ihtiyaç düzeyi çoğunlukla düşük düzey ihtiyaçlar olarak nitelendirilir. Üst Düzey İhtiyaçlar; Üst düzey ihtiyaçların üç aşaması vardır. Hiyerarşideki üçüncü düzey sevgi, aidiyet ve işte sosyal katılımcılığı içerir (arkadaşlık ve uyumlu iş ortaklığı). Dördüncü düzey ihtiyaçlar ise saygı ve statüyü içerir (bunlar da insana statü sağlar). Beşinci düzey ihtiyaç ise sergileyebilmektir. Bu, bir insanın yatkın olma kapasitesini, kişinin becerilerini sonuna kadar kullanabilmesini, yeteneklerini azami derecede zorlaması anlamına gelmektedir (Newstrom ve Davis, 1993, s.127).

Koordinasyon “yönetimin değişik birimlerinde görev yapan yöneticilerin çalışmalarını ve mücadelelerini birleştirmek bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek. Ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyon içerisinde yapılmak istenen tüm faaliyetleri bütünlemek” şeklinde söylenebilir. Koordinasyon; görev dağılımı ile çeşitli parçalara ayrılmış olan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik görevleri gerçekleştiren tarafından yapılan örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir” (Yalçın, 1993, s.58).

Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu olan “denetleme”, yönetimini amaçları doğrultusunda daha önceden planlanan ve gerçekleşmesi istenen çalışmaların gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleşmiş ise ne düzeyde doğru, etkin ve verimli gerçekleştiğini, gerçekleşmemiş ise gerçekleşmeme nedenini kontrol etmek olarak tanımlanabilir. Denetim, “örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen vazifelerin eksiksiz bir şekilde, verimli ve zamanında gerçekleşip

gerçekleşmediğinin bir düzen içinde ve yaptırımli biçimde izlenmesi ya da “işleyişteki sorunları belirleyerek bu sorunların çözülmesini, görevlilerin daha iyi ve verimli çalışmasını sağlamaya yönelik bir hareket” olarak da açıklanmaktadır (Güney, 2001, s.76).

Sonuç olarak yönetim, yöneticiyi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme, örgüte ilişkin fonksiyonları olan bir kişi gibi görmektedir. Bu anlayışa göre örgüt politikaları ve amaçları örgüt dışı unsurlar tarafından belirlenmektedir. Yönetim bu politikaları uygulamaya dönüştüren ortak ve rasyonel bir faaliyetler bütünü olarak görülmektedir (Kaya, 1998, s.289).

1.3. Spor Yönetimi ve Yöneticisi

1.3.1. Spor Yönetimi

“Spor Yönetimi” dediğimiz oluşum, bir taraftan piyasa güçlerini ulusal seviyede denetleyerek sporun sanayileşmesine tek elden yön verme, diğer taraftan da “ulusal birliği ve beraberliği sağlayıp ulusal onuru yücelten” bir eğitim aracını, ülke çapında tekdüze ve merkeziyetçi biçimde kullanmaktır (Fişek, 1998, s.248).

Modern spor yönetiminin ilkelerinden söz etmek gerekirse, gönüllü birlik ilkesi ile devlet yönetimi ilkesi gibi örnekler verilebilir.

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

Sporda “Devlet Yönetimi” İlkesi: Çalışmak, sözleşme yapmak, sosyal, güvenlik, sağlık ve eğitim kişinin hakkı ise, çalışma ve iş sözleşmesi yapma özgürlüğünü garanti altına almak, ekonomik ve toplumsal hayatla beraber çalışma alanının düzenlemek, herkese eşit sosyal güvenlik, sağlık ve öğrenim imkanları sağlamak da devletin görevidir. İşte, bu “devlet” anlayışı içerisinde, beden eğitimi ve sporun, sadece kişisel isteklere bağlı bir hak olmaktan çıkarak, bireye bazı toplumsal görev ve sorumluluklar, devlete de kendi hiyerarşik yapısı içinde

sürdürmek zorunda olduğu yeni görevler yüklendiği görülmektedir (Felek, 1977, s.3).

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

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

1.3.2. Spor Yöneticisi

Spor Yöneticisi; Spor hizmet ve organizasyonlarının sevk ve idaresinde farklı görevler alan, bu hizmet ve organizasyonları idare eden bireylerdir.(Cankalp, 2002, s.127).

Spor yöneticisi, sporla ilgili ulusal ve uluslararası spor alanını, spor politikalarının temel amaç ve prensiplerini, spor alanındaki güncel çalışmaları, yenilikleri, gelişmeleri ve özellikle ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarında gerçekleştirilen etkinlikleri, toplumun spor bilimi konusundaki beklenti, istek ve ihtiyaçlarını bilmek zorundadır (İmamoğlu, 1992).

Bir spor yöneticisi için istenilen özellikleri belirten kesin kurallar yoktur. Ancak, her alanda olduğu gibi spor alanında da spor yöneticiliği için gerekli kişilerde olması gereken aşağıdaki bazı özelliklerden söz edilebilir(Watt, 1998; Yetim, 1996).

-Liderlik özelliği olmalıdır.

-Sporu, sporcuları ve diğer görevlileri sevmelidir.

-Spora olan katkısının amaç ve hedefini önceden tespit etmelidir.

-Sporla ilgili yayınları okumalı ve kendisini bu alanda geliştirmelidir.

-Sporla ilgili yeniliklere açık olmalıdır.

-Spor yöneticisi diğer görevliler ve sporcular ile iyi ilişkiler içinde bulunmalıdır.

-Dürüst ve çalışkan olmalıdır.

-İyi bir eğitime sahip olmalıdır.

-En az bir yabancı dil bilmeli veya öğrenmeye çaba göstermelidir.

-Ülkesinin ulusal ve uluslar arası durumunu dikkate alarak vatanın çıkarlarını

-kendi bireysel çıkarlarından her zaman üstün tutmalıdır.

-Başka bireyleri de düşünmeli ve yardımcı olmalıdır.

-İyi bir organizatör olmalıdır.

Stier, “spor yöneticilerinin, çalışma yaptıkları alanları araştırmalar sonucu ortaya koymuştur; spor kulüpleri yönetimi, kamu ve belediyelerin spor hizmetleri, finans, spor tıbbı, spor merkezleri, spor haberleri (medya), uluslar arası ilişkiler, halkla ilişkiler, kaynak yönetimi, spor pazarlama, fitness merkezleri, havuz işletmeciliği (Yüktaşır, 2000).

Bir spor yöneticisinin başarılı olması liderlik vasıflarını taşıması ve bu özellikleri hayata geçirmesi, yöneticisi olduğu kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi ile ilişkilidir. Spor yöneticiliğinde liderlik özelliğinin olması istenilen bir özelliktir. Ancak, amaçların belirlenmesi, temsil etme, uzlaştırma,

önerilerde bulunma, cesaret vericilik, icraatçılık, planlayıcılık, organizatörlük, örnek olma ve dostluk geliştirme gibi işlevler ile, popülerlik, yaratıcılık, sosyallik, centilmenlik, doğruluk, iyi birey ilişkileri kurabilme yeteneği, sorumluluk üstlenmek gibi özellikler öncelikli bulunması gerekmektedir. Genellikle lider ve dolayısıyla spor yöneticisi olamayan bireyler, sosyal yönü olmayan, çekingen ya da içe dönük olan bireylerdir (Güven, 2002).

1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Teşkilat Yapısı

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın teşkilat yapısı başta bakan olmak üzere ona bağlı olarak 4 Bakan Yardımcısı, Özel Kalem Müdürü, Basın Ve Halkla İlişkiler Müşaviri, İç Denetim Birimi Başkanı, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı, Bakan ve Bakan Yardımcılarına bağlı 12 Genel Müdürlük altında toplanmaktadır. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü altında 8 adet daire başkanlığı mevcuttur.

1.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Amaçları ve Hedefleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı geliştirdiği projeler ile gençlerin sosyal ve kişisel gelişimini sağlamasını amaçlamaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı bu amaç doğrultusunda gençlik merkezlerinin kapasitesini arttırmak ve faal durumunun korunmasını hedeflemiştir, gençlik kamplarının kapasitesini geliştirmek ve daha aktif bir konuma getirilmesi hedeflenmiştir, 19 Mayıs bayramını çeşitli etkinliklerle kutlayarak daha fazla gence ulaşmak ve farkındalığı yaratmak hedeflenmiştir, yurtiçi ve yurtdışında bulunan gençlere uluslararası etkinlikler düzenleyerek katılım oranını arttırmak hedeflenmiştir, gençlerin sorunları, ihtiyaçları, istekleri ve şikâyetlerini tespit edip bu sorunlara çözüm üretmek için sivil toplum kuruluşlarıyla daha etkin bir iletişim içerisinde bulunmayı hedeflenmiştir. Gençlik ve spor bakanlığı gençlerin fiziksel, sosyal, zihinsel ve ruhsal gelişimlerine fayda sağlaması hedeflenen proje ve etkinlikleri organize edip, belirlenen usullere göre hayata geçirmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Gençlik ve spor bakanlığı bu amaç doğrultusunda gençlik ve spor alanında yapılan etkinlik ve projelerden mümkün olduğunca fazla gencin faydalanmasını hedeflemiştir, gençlik ve spor alanında oluşturulan ve yürütülen projeleri desteklemeyi ve etkinliklerini arttırmaya yönelik politikalar izlemeyi hedeflemiştir, gençlik ve spor alanında yapılan etkinliklerde koordinasyonu ve iş birliğini sağlayarak, taleplere ve önerilere açık bir şekilde olası oluşabilecek

sorunları çözüme ulaştırmayı hedeflemiştir, ulusal gençlik ve spor politikası belgesinin uygulanmasını takip etmek ve gerekli çalışmaların sürdürülmesinde öncülük etmeyi hedeflemiştir. Gençlik ve spor bakanlığı gençlerin mesleki, kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla alanında yapılan projelerde gençlere her türlü desteği sağlamak ve destek vermeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda gençlere ve bu alanda personellere eğitim programları düzenlemeyi ve bu programları desteklemeyi hedeflemiştir, gençlik alanında yapılacak veya yapılan çalışmaları, faaliyetleri, dergileri, incelemeleri ve araştırmaları desteklemeyi ve sayısını arttırmayı hedeflemiştir, Genç Gönüllüler Portalında da gönüllü arayan veya gönüllü olmak isteyenleri bir araya getirip bu faaliyetlerin oluşmasında destek olmuş ve katılımların artmasını sağlamıştır. Gençlik ve spor bakanlığı yurtiçi veya yurtdışında yapılan faaliyetler ve etkinlikler ile ülkemizin görünürlüğünü ve spor alanında ülkemizi temsil etmeyi sporun gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Gençlik ve spor bakanlığı bu amaç doğrultusunda diğer ülkeler ile anlaşmalar sağlayıp bunların uygulanması ve uluslararası faaliyetlere öncülük etmeyi hedeflemiştir, spor kültürünün oluşması ve gelişmesi için çeşitli faaliyetleri düzenlemeyi hedeflemiştir, yurtiçinde ve yurtdışında spor adına faaliyetler yürütmeyi ve spor adına izlenilecek politikaları geliştirmeyi hedeflememiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Yöntem

2.1.1. Araştırma Grubu

Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürü ve yönetici kadrosunda görev alan 99 Erkek 1 Bayan personel görüşmeye ve anketleri doldurarak çalışmaya katılmıştır. Çalışmaya katılanlar Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri personellerinin arasından gönüllülük kriteri göz önünde bulundurularak basit örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin problem sahalarının tespit edilmesi ve sorunların çözümüne yönelik öneriler ortaya konulması amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak birebir görüşme yapılmıştır. Araştırmada personel ile ilgili çeşitli demografik bilgileri toplamak amacıyla Personel Bilgi Formu hazırlanmıştır. Bu form personellerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı gibi değişkenleri içermektedir. Çalışmada Literatür araştırması yapılacak olup araştırmada elde edilen veriler ile karşılaştırılarak çözüm önerileri sunulacaktır.

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

Niteliksel araştırma tekniklerinin kullanılmasının, yönetici olarak görev alan kişilerin arasında yer alan katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini, beklentilerini, önerilerini ve endişelerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünülmüştür. Niteliksel

araştırma modelinin tercih edilmesinin diğ er bir nedeni ise, araştırmacının g örüşlerini alacağı yöneticiler ile “yüz yüze” g örüşme olanağı bulabilmesidir.

Çalışma için hazırlanan kişisel bilgi formunda çalışmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

2.1.2. Katılımcı Bilgileri

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyeti medeni durum ve eğitim durum tablosu

Yönetici	Yaş	Cinsiyet		Medeni Durum		Eğitim Durumu	
		Bayan	Erkek	Evli	Bekar	Lisans	Yüksek Lisans
1	48	1	0	1	0	1	0
2	52	0	1	1	0	1	0
3	54	0	1	1	0	1	0
4	51	0	1	1	0	1	0
5	45	0	1	1	0	1	0
6	34	0	1	1	0	1	0
7	44	0	1	1	0	1	0
8	48	0	1	1	0	1	0
9	36	0	1	1	0	1	0
10	39	0	1	1	0	1	0
11	44	0	1	1	0	1	0
12	46	0	1	1	0	1	0
13	51	0	1	1	0	1	0
14	40	0	1	1	0	1	0

15	42	0	1	1	0	1	0
16	37	0	1	1	0	1	0
17	42	0	1	1	0	1	0
18	34	0	1	0	1	1	0
19	37	0	1	1	0	1	0
20	48	0	1	1	0	1	0
21	39	0	1	1	0	1	0
22	48	0	1	1	0	1	0
23	46	0	1	1	0	1	0
24	54	0	1	1	0	1	0
25	48	0	1	0	1	1	0
26	38	0	1	0	1	0	1
27	37	0	1	1	0	0	1
28	36	0	1	1	0	1	0
29	44	0	1	1	0	1	0
30	44	0	1	0	1	1	0
31	47	0	1	1	0	1	0
32	48	0	1	1	0	0	1
33	49	0	1	1	0	0	1
34	55	0	1	0	1	0	1
35	54	0	1	0	1	1	0
36	51	0	1	1	0	1	0
37	52	0	1	0	1	1	0
38	55	0	1	0	1	1	0
39	57	0	1	1	0	1	0

40	44	0	1	1	0	1	0
41	41	0	1	1	0	1	0
42	52	0	1	0	1	1	0
43	52	0	1	0	1	1	0
44	52	0	1	1	0	1	0
45	51	0	1	1	0	1	0
46	51	0	1	1	0	1	0
47	53	0	1	1	0	1	0
48	58	0	1	1	0	1	0
49	42	0	1	1	0	1	0
50	45	0	1	1	0	1	0
51	45	0	1	0	1	0	1
52	39	0	1	0	1	1	0
53	42	0	1	1	0	1	0
54	44	0	1	1	0	1	0
55	46	0	1	0	1	1	0
56	40	0	1	0	1	1	0
57	47	0	1	0	1	1	0
58	48	0	1	1	0	1	0
59	41	0	1	1	0	1	0
60	41	0	1	1	0	1	0
61	43	0	1	1	0	1	0
62	44	0	1	1	0	0	1
63	46	0	1	0	1	0	1
64	50	0	1	0	1	1	0

65	51	0	1	1	0	1	0
66	51	0	1	0	1	1	0
67	52	0	1	1	0	1	0
68	53	0	1	1	0	1	0
69	55	0	1	0	1	0	1
70	54	0	1	1	0	0	1
71	47	0	1	1	0	1	0
72	42	0	1	1	0	1	0
73	41	0	1	1	0	1	0
74	44	0	1	0	1	1	0
75	49	0	1	0	1	1	0
76	48	0	1	0	1	1	0
77	38	0	1	1	0	1	0
78	37	0	1	1	0	1	0
79	52	0	1	1	0	1	0
80	55	0	1	0	1	1	0
81	51	0	1	0	1	1	0
82	47	0	1	1	0	1	0
83	42	0	1	1	0	1	0
84	44	0	1	0	1	1	0
85	43	0	1	0	1	1	0
86	42	0	1	1	0	1	0
87	60	0	1	0	1	0	1
88	62	0	1	1	0	1	0
89	54	0	1	1	0	1	0

90	41	0	1	1	0	1	0
91	46	0	1	1	0	1	0
92	47	0	1	0	1	1	0
93	50	0	1	0	1	1	0
94	48	0	1	1	0	1	0
95	54	0	1	1	0	1	0
96	52	0	1	1	0	1	0
97	50	0	1	1	0	1	0
98	44	0	1	0	1	1	0
99	41	0	1	0	1	1	0
100	53	0	1	0	1	1	0

Görüşmede 1 kadın 99 erkek olmak üzere 100 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bu yöneticilerin 79'i Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüklerinde 31'ü merkez binada görev almaktadır. Yöneticilerin 32'si bekar 68'i evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 46.71'dir.

Yöneticilerin 89'ü lisans eğitimini tamamlamış olup 11 yönetici yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

2.1.3. Veri Toplama

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

2.1.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için, nitel analiz yöntemlerinden "betimsel analiz" yöntemi ile araştırmada, verilerin tanımlanması, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde

bir araya getirilmesi ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması için “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada görüşme sonucu elde edilen veriler araştırmacı tarafından daha önce belirlenen temalara göre özetlenmiş ve içerik analizi temalar ortaya çıkarılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Bulgular

Türkiye geneli Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev alan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, yöneticiler tarafından dile getirilen sorunlar belirlenmiştir. Bu araştırma nicel bir araştırma olarak desenlenmiş olup; nitel bir araştırma yapıp nedenlerin kaynakları daha derinlemesine incelenebilir.

3.1.1. Anket Sonuçları

Tablo 2. Katılımcılar tarafından anket sorularına katılımcıların verdiği cevapların oranı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Bazen		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
1	70	%70	18	%8	10	%10	1	%1	1	%1
2	12	%12	29	%29	11	%11	28	%28	20	%20
3	12	%12	27	%27	14	%14	30	%30	17	%17
4	42	%42	48	%48	0	%0	7	%7	3	%3
5	22	%22	51	%51	20	%20	4	%4	3	%3
6	30	%30	42	%42	9	%9	11	%11	8	%8
7	30	%30	36	%36	18	%8	11	%11	5	%5
8	57	%57	38	%38	4	%4	0	%0	1	%1
9	10	%10	44	%44	30	%30	11	%11	5	%5
10	19	%19	45	%45	26	%6	7	%7	3	%3
11	21	%21	52	%52	18	%8	6	%6	3	%3
12	32	%32	46	%46	13	%3	7	%7	2	%2
13	47	%47	45	%45	6	%6	2	%2	0	0

14	45	%45	44	%44	7	%7	3	%3	1	%1
15	19	%19	36	%36	38	%38	3	%3	3	%3
16	10	%10	53	%53	30	%30	6	%6	1	%1
17	23	%23	57	%57	16	%16	4	%4	0	%0
18	21	%21	51	%51	13	%13	9	%9	6	%6
19	22	%22	36	%36	28	%28	13	%13	1	%1
20	19	%19	46	%46	25	%25	6	%6	4	%4
21	17	%17	44	%44	16	%16	15	%15	8	%8
22	25	%25	48	%48	10	%10	11	%11	6	%6
23	10	%10	31	%31	14	%14	26	%26	19	%19
24	52	%52	36	%36	10	%10	2	%2	0	0
25	29	%29	37	%37	12	%12	15	%15	7	%7
26	25	%25	54	%54	15	%15	5	%5	1	%1
27	7	%7	28	%28	15	%15	32	%32	18	%18
28	15	%5	43	%43	22	%22	12	%12	8	%8
29	33	%33	44	%44	12	%12	8	%8	3	%3

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan Araştırmada Gençlik Ve Spor Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Yönetici Olarak Görev Yapan Personeller Yöneticilerin Problem Sahalarının Tespiti Ve Çözüm Önerileri İncelenmesi amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Kurumlarda çalışan yöneticilerin % 54'ü kendi kurumlarından ve %46'sının başka kurumlardan kurumumuza müdür olarak geçiş yaptığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda Bakanlığın kendi personellerinin yükselmesi dışında dışarıdan alım oranının fazla olması yöneticilerin motivasyonlarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Göreve başlamadan önce çalıştığınız kurumdan beklentileriniz nelerdir sorusuna yöneticiler liyakat, sporu tabana yayabilmek, gençlerin gelişimine destek olmak, Spor ile ilgili yeterli tesis ve donanımına sahip ve çocuklar ile gençlerin rahat ve güzel ortamlarda spor aktivitelerini yapmalarını sağlamak, spor teşkilatındaki işleri biraz biliyorduk ama bu denli olduğunu bilmiyordum. Milli eğitim bakanlığında işlerin çoğu öğrenci destekli gidiyor, bizim öğrencimiz de yok, spor yapmaya gelen gençlerden ücrette alamadığımız için ilçelerde yerel yönetimler destek vermiyor ise sıkıntı oluyor, yerel yönetimlerin destekleri veya ilçelerin kendine yetebilecek bütçelerinin olması gerekir diye düşünüyorum ve kariyer gibi cevap verdikleri görülmüştür.

Kurumunuzda görev aldığınız sürece yaşadığınız problemler nelerdir sorusuna yöneticileri dedikodu, ödenek eksiklikleri. insan gücü yetersizliği. kişilerin işlerini sahiplenmemesi, idareci profilleri liyakat siz idareciler vekaleten görev alan yasa ve yönetmeliği bilmeyen idareci vasıflarını sahip olmayan yöneticiler, malzeme eksikliği ve tesis yetersizliği, yetki karmaşasından kaynaklı yönetim, sporu bilmeyenlerin sporu yönetmesi, sistemli bir yapısı yok.

Kurumlar arası iş birliği önemli ancak kurumsal hedeflerinize ulaşmak için diğer kamu kurumları yetkilileri aynı hassasiyeti taşıyor. Kurumsal yapılanma tam anlamıyla gerçekleşmediği için sistematik bir yapı yok ve görev ve sorumluluklar geçici süreliğine yürütülüyor hizmet kurumu olması nedeni ile üst makamlarca herkese ulaşılması bekleniyor ancak il / ilçe personel sayısı ve tesis sayısı her bireye ulaşmak ve ütopik hedeflere ulaşmak için yeterli değil, spordan anlayan ve spor geçmişi olanlardan pek faydalanılmadığı, birileri için sıçrama tahtası olduğu, yetkililerin (bir

çok) bilgisiz, bilgililerinde yetkisiz olduğunu. Özellikle taşralarda, ilçe müdürlüklerinin bütçelerinin olmaması en büyük sıkıntı. yapım onarım ve tamirat konusunda destek alamamak, temizlik, kırtasiye ufak tefek malzeme desteği dışında destek alamamak, kurumsal bir yapıya sahip olmaması çok sık değişikliklerin olması hedefe yönelim olmaması

Görev aldığınız kurumunuzdan memnun musunuz? Nedenini belirtiniz sorusuna %94'nün memnun olduğu % 6'luk bölümünün memnun olmadığı belirlenmiştir.

Görev yaptığınız kurumda gözlemlediğiniz en büyük problem nedir sorusuna yöneticiler yapılacak herhangi çalışmada planlamada iletişim eksikliği ve kurum içinde bazı çalışanların vurdumduymazlığı, görev yetki ve etki dengesinin kurulmaması, kurumsallaşmanın oturmaması, organizasyonda ilçe müdürleriyle koordineli çalışılmıyor, kurumsal teşkilatlanmanın tam olarak özellikle ilçeler bazında oturmaması, üst düzey ve bürokratların(il, ilçe, gençlik merkezi... v. b) kurum alt yapısını bilen, işin ehli, alandan olmaması, nitelikli personel yetersizliği, merkez dışındaki ilçelerin her anlamda ikinci planda tutulduğunu gözlemliyorum, günü birlik projelerin yerine geleceğe daha katkıda bulunacak projelerin gelmesi, adaletli personel dağıtımı, idareci ve antrenör ve personelin samimiyet eksikliği, görev tanımı eksikliği cevapları verilmiştir.

Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum anket sorusuna % 70 Kesinlikle Katılıyorum, %18'inin katılıyorum, %10'unu Bazen, %1'i Katılmıyorum, % 1'ininde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu Doğrultuda yönetici konumundaki personellerin çalıştığı kurumdan memnun olduğu işini severek yaptığı ve %2'lik bölümünün çalıştığı kurumdan memnun olmadığı tespit edilmiştir.

Kurumumuzda çalışma odamın koşulları yetersizdir anket sorusuna % 12'si Kesinlikle Katılıyorum, %29'inin katılıyorum, %11'i Bazen, %28'i Katılmıyorum, % 20'ininde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Personellerin çalışma alanının imkansızlıkları motivasyonunu, çalışma isteğini etkileyebilmektedir. Tüm kurumlarda standart bir uygulamanın olmadığı her personele doğru bir çalışma alanının sağlanamadığı tespit edilmiştir.

Kurumumuzda çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşulları yetersizdir anket sorusuna % 12'si Kesinlikle Katılıyorum, %27'inin

katılıyorum, %14'i Bazen, %30'i Katılmıyorum, % 17'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Bakanlığa bağlı kurumlarda çalışma koşullarının sağ bazı illerde sağlanabildiği, çalışma koşullarının iyileştirilmediği tespit edilmiştir.

Kurumumuzda görevlerimi yaparken yetenekleri (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum anket sorusuna% 42'si Kesinlikle Katılıyorum, %48'inin katılıyorum, %0'i Bazen, %7'i Katılmıyorum, % 3'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Personellerin bilgi birikimlerinin kullanabildiği buna imkan verildiği, iş hayatına yansıtılabildiği tespit edilmiştir.

Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler ellerinden geleni yaparlar anket sorusuna % 22'si Kesinlikle Katılıyorum, %51'inin katılıyorum, %20'i Bazen, %4'i Katılmıyorum, % 3'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Yöneticilerin kurum ile ilgili sorunlarının üst idareciler tarafından çözümlenmeye çalışıldığı yöneticilere görevlerinde destek olunduğu tespit edilmiştir.

Kurumumuzda aldığım ücretten memnunum anket sorusuna % 30'si Kesinlikle Katılıyorum, %42'inin katılıyorum, %9'i Bazen, %11'i Katılmıyorum, % 8'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Kurum Yöneticilerin çalışma süresince aldıkları ücretlerinde memnun olduğu yaptıkları işin karşılığını maddi olarak alabildikleri belirlenmiştir.

Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanıyorum anket sorusuna % 30'si Kesinlikle Katılıyorum, %36'inin katılıyorum, %18'i Bazen, %11'i Katılmıyorum, % 5'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Taşra Teşkilatlarında çalışan personellerin % 66'lık bölümünün kurumda yükselebileceği çalışmalarının karşılık bulabileceğini düşünmektedir.

Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir anket sorusuna % 10'si Kesinlikle Katılıyorum, %44'inin katılıyorum, %30'i Bazen, %11'i Katılmıyorum, % 5'inde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Yöneticilerin iş hayatlarındaki sorunları giderebilmeleri için kendisine bağlı birimde ki memurların nitelikli olması yeni çözümlerin üretilmesi ve sorunların giderilmesi için önemlidir. Bu doğrultuda kurumlardaki personellerin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum anket sorusuna % 19'si Kesinlikle Katılıyorum, %45'inin katılıyorum, %26'i Bazen, %7'i Katılmıyorum, % 3'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir. Ankete katılan yöneticilerin üst yöneticilerin görevlerini yerine getirdiği iş konusunda güven verdiği tespit edilmiştir.

Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum anket sorusuna % 21'si Kesinlikle Katılıyorum, %52'inin katılıyorum, %18'i Bazen, %6'i Katılmıyorum, % 3'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Mesleğime kurumumuzda değer verildiğine inanıyorum anket sorusuna % 32'si Kesinlikle Katılıyorum, %46'inin katılıyorum, %13'i Bazen, %7'i Katılmıyorum, % 2'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alır anket sorusuna % 23'si Kesinlikle Katılıyorum, %57'inin katılıyorum, %16'i Bazen, %4'i Katılmıyorum, % 0'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzda bana danışılmadan, günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez anket sorusuna % 22'si Kesinlikle Katılıyorum, %36'inin katılıyorum, %28'i Bazen, %13'i Katılmıyorum, % 1'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzdaki yöneticiler, yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate alırlar anket sorusuna % 19'si Kesinlikle Katılıyorum, %46'inin katılıyorum, %25'i Bazen, %6'i Katılmıyorum, % 4'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzdaki yöneticiler görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenirliler anket sorusuna % 52'si Kesinlikle Katılıyorum, %36'inin katılıyorum, %10'i Bazen, %2'i Katılmıyorum, % 0'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum anket sorusuna % 29'si Kesinlikle Katılıyorum, %37'inin katılıyorum, %12'i Bazen, %15'i Katılmıyorum, % 7'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme, açık ve net olarak, zamanında yapılır anket sorusuna % 25'si Kesinlikle Katılıyorum, %54'inin katılıyorum, %15'i Bazen, %5'i Katılmıyorum, % 1'ünde Kesinlikle Katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yapılan Araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Yönetici Olarak Görev Yapan Personeller Yöneticilerin Problem Sahalarının Tespiti Ve Çözüm Önerileri İncelenmesi amacıyla yapılan araştırmada sonuç olarak ;

Araştırmaya katılan spor yöneticilerin biriminde görev yapan personellerin istenilen niteliklere sahip olmadığı ve yapılacak olan faaliyetlerde yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle personellere kurum içi eğitim ve mesleki yeterlilik eğitimlerinin yapılmasının sorunu çözebileceği düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Taşra Teşkilatlarının kurumsal kimliğinin tam olarak oturtulamadığı düşünülmektedir.

Üst yöneticilerin yönetmeliklere hakim olamaması, spor altyapısının olmaması, bürokrasinin fazla olmasının işlemleri yavaşlattığı yada durdurduğu düşünülmektedir.

İlçe Müdürlüklerinin kendi bütçelerinin olmaması bu nedenle faaliyetleri ve gereken ekipmanları sağlamak için İl Müdürlüklerine bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle İlçe Müdürlüklerin İl Müdürlükleri gibi ayrı bütçelerinin olması ve harcamalarda İl Müdürlüğüne bağlı olmaması sorunu çözebilecektir.

Kurumsal yapılanma tam anlamıyla gerçekleşmediği için sistematik bir yapı yok ve görev ve sorumluluklar geçici süreliğine yürütülüyor. Hizmet kurumu olması nedeni ile üst makamlarca herkese ulaşılması bekleniyor. Ancak il / ilçe personel sayısı ve tesis sayısı her bireye ulaşmak ve ütopyik hedeflere ulaşmak için yeterli değil olmadığı ve spora İl genelinde destek sağlanılmadığı düşünülmektedir. İl nüfusu baz alınarak İl ve ilçelerdeki spor salonlarının kişi sayıları oranı ve tesislerin tam kapasite çalışabilmesi için personel atamalarının yapılması daha iyi hizmet verebilen bir spor teşkilatı olabileceği düşünülmektedir.

Her ilçe müdürlüğümüze öncelikle vasıflı ve nitelikli personel istihdam edilerek ayrı bir bütçesinin olmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Yıllık bütçeyi hazırlanması ve kullanılmasının ilçe müdürlüğünün uhdesinde planlanarak ve il müdürlüğünün onayı ile yapılması İlçe Müdürlüklerinde hareket kapasitesini ve faaliyetleri arttırtacağı ön görülmektedir.

2012 de kurulan bakanlığın kurumsal yapısı 8 yıl boyunca aşama aşama değişikliğe uğramıştır. Bu nedenle sistemsiz olarak teşkilatlanmada bir takım eksiklikler ve oturmamışlıklar gözlemlenmektedir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra köklü değişiklikler yapılmış ancak merkezi ve taşra teşkilatlarının yapılanması halen devam etmektedir. Ortaya konulan sistematik şema taşra teşkilatlarına daha aktif bir alan oluşturacağı kanaati hakim olmaktadır. Ancak bu hedeflere ulaşmak için hem taşra teşkilatlarında hem de spor tesislerin de nitelikli personel istihdamı yapılmalıdır.

Son yıllarda Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından mezun olup istihdam edilen sportif eğitim uzmanları, antrenörler ile psikolog, diyetisyen, fizyoterapist, masör istihdamlarının teşkilatta büyük fark yarattığı görülmektedir. Bu nedenle bu niteliklerdeki personel alımların artırılması gerekmektedir.

Gençlik ve spor teşkilatından yetişmiş ve sonrasında idareci olarak görev alan kişilerin işlemleri gerçekleştirilmede, spor faaliyetlerini icra etmekte ve nitelikli personel ile daha etkin çalışabildiği gözlemlenmiştir.

Görevde yükselme sınavlarının sürekli hale getirilerek İl ve İlçe Müdürlüklerinde çalışan personellerin idareci olarak atanması sağlanmalıdır.

Yöneticiliğe getirilecek insanların kendilerini yetiştirmiş adaletli farklılıklara hoşgörülü bakabilen, iletişime açık kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir.

İlçe Müdürlerinin iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı düşünülürse, İlçe Müdürlerinin kurumlarını daha fazla sahiplenmelerini sağlayacak iş doyumunu etmenlerinin artırılması önerilir.

Ayrıca, ilçe müdürlerinin kurumda çalıştıkları süreçte kaygıları ortadan kaldırılmalı ve çalışmalarını takdir edilmeli ödüllendirilmelidir. İlçe Müdürlerinin kurumlarıyla daha doğru işler yapabilmeleri ve kurumlarının koşullarını daha olumlu bir duruma getirebilmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması ve İlçe Müdürlerine daha yenilikçi hizmet anlayışının kazandırılması için hizmet içi eğitimlere önem verilmelidir. Özellikle faaliyet alanı gereği, insanlarla birebir iletişimde bulunan kurum olan Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu durum göze alındığında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın ilçelerdeki temsilcileri olan ilçe müdürlerinin örgütlerine karşı geliştirecekleri aidiyetlik düzeyleri; gerek örgütsel gelişmeyi, gerekse yaptıkları faaliyet ve hizmetlere daha istekli yapmalarında önemli etkenlerden olacaktır. İlçe Müdürlerinin hizmet ettikleri süre göz önünde bulundurulduğunda yıllar ilerledikçe, mesleklerine olan

ilgilerini ve aidiyetliklerini artıracak, mesleki heyecanlarını arttıracak bir canlılık sisteminin oluşturulması önerilebilir. Bu durumun örgütsel bağlılıklarını arttıracığı hiç şüphesiz görülecektir.

İdarecilerin Sosyo-ekonomik durumlarını ve çalışma şartlarını iyileştirmeye yönelik projeler yürütülebilir. İdarecilerin kurumlarına ilişkin bağlılık duygularını artırmak amacıyla adil ve adaletli yaklaşımlar oluşturulmalıdır. Göreve yeni başlayan idarecilere oryantasyon eğitimi düzenlenebilir. İdarecilerin mesleki gelişimlerini yükseltecek çalışmalara düzenlenebilir.



KAYNAKÇA

- Aşkun, İ.C.(1978) *Organizasyon Teorileri*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Aydın, M.(1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M.(1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını.
- Aytürk, N.(1990) *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Ankara: Emel Yayınevi.
- Barnard, C. (1979). *Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bucher, A.C.(1987). *Management of Physical Education & Athletic Programs*. St. Louis: Times Mirror / Mosby College Publishing.
- Can, H., Tuncer D., Ayhan, Y.(1984). *İşletme ve Yönetim*. Ankara: Aslımlar Matbaası.
- Cankalp, M.(2002). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Certo, S. C.(1989). *Principles of Modern Management, Functions and Systems*. Boston: 4.t.h. Ed. Allyn and Bacon.
- Daniel, E. G.(1964). *Behavioral Science and Educational Administration*. Chicago University of Chicago Press.
- Demirci, N.(1986). *Sporda Yönetim Örgütlenme ve Organizasyonlar*. Ankara:MEB Basımevi.
- Devlet Planlama Teşkilatı.(1983). *“Beden Eğitimi ve Spor” V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT Yayınları.
- Ekenci, G., İmamoğlu, A. F.(1998). *Spor İşletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Erden, M., Akman, Y.(1997) *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Eren, E.(1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:236,s.287.

- Eryılmaz, A.(1986). *Yönetim ve Organizasyon*. Trabzon: Karadeniz Üniversitesi, Orman Fakültesi, Ders Tefsirleri Serisi, No:14.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. çeviren: Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayın.
- Felek, B.(1977). “*Sporun ciddi bir konudur,*” TMOK Dergisi, No: 41/10-12, Ekim- Aralık. 3.
- Fişek, K.(1998). *Spor Yönetimi, Dünya da -Türkiye’de*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 445.
- Geylan, R.(1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: MET Basım-Yayım ve Organizasyon. 1992.
- Gözübüyük, A.Ş.(1976). *Türkiye’de Mahalli İdareler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Gregg, R. T. (1957). *The administrative process in administrative behavior in education*. New York: Harper & Brothers.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara:Nobel Yayın.
- Güven, T. (2002). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Yönetimsel ve Örgütsel Sorunları İle Bütünleşik Çözüm Önerileri*”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hicks, H. G.(1979). *Örgütlerin Yönetimi* (Çev: O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin). Ankara: San Matbaası,
- Hodgetts, R. M.(1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev: C. Çetin, E. Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İmamoğlu, A. F.(1992) Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 1.
- Karaküçük, S.(1988). “Türkiye’de Spor Yöneticilerinin Eğitimi”, *Gazi Üniversitesi Dergisi*, Gazi Eğitim Fakültesi, (4)1, s.357-383.
- Karşlı, M.D.(1998). *Yönetimsel Etkililik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları, No:6.
- Kaya, Y. K.(1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Newstrom, J. W.(1993) *Davis Keith. Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill, Inc.
- Mendi, M. Ş.(2002). “*Türk Medyasında Spora Yaklaşım*”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

- Mirzeoğlu, N.(2003). *Spor Bilimlerine Giriş*. Ankara: Bağırgan Yayımevi.
- Robbins, S. P.(1992). *Essentials Of Organizational Behavior*. New Jersey: A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs.
- Sabuncuoğlu, Z.(1997). *Çalışma ve Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım Ltd. şti.
- Schein, E. H.(1977). *Örgütsel Psikoloji*, (Çev: M. TOSUN). TODAİE Yayınları.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A.(1985). *Kamu Yönetimi*. (Çev: Cemal Mihcioğlu). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 547.
- Taymaz, H.(2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R.(2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tokat, B.(1990). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Tosun, K.(1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tortop, N.(1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayımevi.
- Tortop, N., İşbir, E., Aykaç, B.(1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayımevi.
- Üçok, T.(1993). *Yönetim İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Üzüm, H.(2005). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı*”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Watt, D. C.(1998). *Sport Management*. USA: Routledge Pub.
- Werner, I.(1993). “*Liderlik ve Yönetim*” (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Yağız, K., Yaman, M.(2003). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının İş Doyumu*”. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*” Ankara Bildiler Kitabı, Ankara: Sim Matbaacılık: s. 283-292.
- Yalçın, K.(1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayımevi.
- Yaman, M.(2000). *Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi*, Ankara: Desen Ajans Yayımevi.
- Yetim, A., İmamoğlu, A. F., Çimen, Z.(1998). “*Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar*”. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. III: (3)*, 61-70.

- Yerlisu, T.(1999). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ndeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*”. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A., Şimşek, H.(1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yüktaşır, B.(2000). “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Taşra Teşkilatında Görevli Orta Kademe Yöneticiler İçin Hazırlanan Yönetici Eğitimi Programının Etkililiği*”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.



EKLER

EK-A

KATILIMCI CEVAPLARI

Sıra No:	1. Görevlendirildiğiniz/Atandığınız Kurumunuza Başka Bir Kurumdan Mı Görevlendirildiniz?
1	Hayır
2	Hayır
3	Hayır
4	Evet
5	Hayır
6	Hayır
7	Evet
8	Hayır
9	Evet Milli Eğitim Bakanligindan
10	Hayır
11	Hayır
12	Hayır
13	Kendi Kurumumdan.
14	Hayır
15	Evet
16	Hayır
17	Hayır
18	Hayır
19	Evet
20	Evet

21	Hayır
22	Hayır
23	Hayır
24	Evet
25	Hayır
26	Hayır
27	Evet
28	Hayır
29	Kendi Kurumum
30	Hayır
31	Hayır
32	Geçiş Yaptım
33	Evet
34	Evet
35	Hayır
36	Hayır
37	Evet.
38	Hayır
39	Evet
40	Hayır
41	Evet
42	Hayır
43	Evet
44	Hayır
45	Hayır
46	Evet
47	Hayır

48	Evet
49	Hayır
50	Evet.Milli Eğitim Bakanlığında
51	Hayır
52	Hayır
53	Evet
54	Hayır
55	Evet
56	Başka Bir Kurum
57	Hayır
58	Hayır
59	Hayır
60	Hayır
61	Hayır.
62	Hayır
63	Hayır
64	Hayır
65	Hayır
66	Hayır
67	Evet
68	Hayır
69	Hayır
70	Evet
71	Evet
72	Hayır
73	Hayır
74	Evet

75	HAYIR
76	Hayır
77	Hayır
78	Hayır.
79	Hayır
80	Evet
81	Evet
82	Evet
83	Hayır
84	Hayir
85	Hayır
86	Hayır
87	EVET
88	HAYIR
89	Evet
90	Kendi Kurumumdan
91	Hayır
92	Evet
93	Hayir
94	Evet
95	Evet
96	Hayir
97	Hayır
98	Hayır
99	Evet.Meb Den.
100	Evet

Sıra No	2. Görevinize Başlamadan Önce Çalıştığınız Kurumdan Beklentileriniz Nelerdi?
1	Gençleri Spor İle Buluşturmak
2	Kurumsal Yapı Çerçevesinde Görev Yetki Ve Sorumlulukların Tam Olarak Belirlenmesi
3	
4	Gençlerin Gelişimine Destek Olmak
5	Sporu Geliştirmek
6	
7	Ülke Sporunun Gelişimi İçin Gerekli Alt Yapının Hazırlamasına Daha Üst Düzey Katkı Sunması
8	Kariyer
9	İnsanımız Hizmet Etmek
10	Sporu Tabana Yaymak,Eksik Spor Tesislerini Tamamlamak
11	İyi Bir Maaş
12	
13	Herkesime Hitab Edebilmek.
14	Yok
15	Gençlik Ve Spor Adına Önemli İşler Yapmak
16	
17	Her Yönüyle Kurumsal Bir Bakanlık Olması
18	Hakkaniyet Liyakat Düzen Bilgi Tecrübe
19	

20	Mevzuat Eksikligini Cok Fazla Buldum
21	İl Merkezi Ve İlçelerde Adaletli Hizmet Götürmek
22	Çalışacağım Kurumda Branşım Adına Neler Yapabilirim Ve Bu Konuda Daha Nasıl İleri Taşıma Beklentisi Vardı.
23	Olimpiyatlarda Yarısacak Sporcuları Geliştirmek
24	İlimizde Milli Sporcu Sayısını Arttırmak
25	Beklentim Yoktur
26	Spor La Alakalı Yeniliklerin Projelerin Daha Geliştirilmiş Geniş Kapsamlı Yapılmasıdır
27	Spora Hizmet Etmek
28	
29	Kurumsal Liyakat
30	Maaş, Kariyer
31	Liyamat
32	Adaletli Bir Yönetim
33	Düşündüklerimi Hayallerimi Gerçekleştirmek
34	Kurum Standartlarına Uygun Ve Bölgenin İhtiyacına Cevap Verebilecek Durumda Olması
35	Daha Sağlıklı Çalışma Ortamı
36	İyi Yetiştirilip Daha Güzel Yerlere Gelmek
37	Kurumun Bizlere Her Konuda Sahip Çıkması.
38	

39	Daha Fazla Çalışmak Ve Birşeyler Vermek
40	Bir Beklentim Olmadı
41	Huzurlu Bir Çalışma Ailesi
42	Görevde Yükselme, Sevgi Saygı
43	
44	Başarı Kariyer
45	İletişim Ve Donanımın Olacağı Bir Kurum
46	Devletime Milletime Engüzel Şekilde Hizmet Vermek.
47	
48	Başarılı İş Hayatı
49	
50	Spor İle İlgili Yeterli Tesis Ve Donanıma Sahip Ve Çocuklar İle Gençlerin Rahat Ve Güzel Ortamlarda Spor Aktivitelerini Yapmalarını Sağlamak.
51	Paydaşlarıma Doğrudan Ve Dolaylı Yoldan Dürüstce Hizmet Etmekti.
52	Gençlere Ve Spora Hizmet Etmek
53	Spor Teşkilatındaki İşleri Biraz Biliyorduk Ama,Bu Denli Olduğunu Bilmiyordum.Milli Eğitim Bakanlığında İşlerin Çoğu Öğrenci Destekli Gidiyor,Bizim Öğrencimiz De Yok,Spor Yapmaya Gelen Gençlerden Ücrette Alamadığımız İçin İlçelerde Yerel Yönetimler Destek Vermiyor İse Sıkıntı Oluyor.Yerel Yönetimlerin Destekleri Veya İlçelerin Kendine Yetebilecek Bütçelerinin Olması Gerekir Diye Düşünüyorum.

54	Alanımla İlgili Daha Üst Düzey İşler Yapabilmem İçin Maddi Ve Malzeme Desteği Verilmesi
55	Spor Teşkilatındaki İşleri Biraz Biliyorduk Ama,Bu Denli Olduğunu Bilmiyordum.Milli Eğitim Bakanlığında İşlerin Çoğu Öğrenci Destekli Gidiyor,Bizim Öğrencimiz De Yok,Spor Yapmaya Gelen Gençlerden Ücrette Alamadığımız İçin İlçelerde Yerel Yönetimler Destek Vermiyor İse Sıkıntı Oluyor.Yerel Yönetimlerin Destekleri Veya İlçelerin Kendine Yetebilecek Bütçelerinin Olması Gerekir Diye Düşünüyorum.
56	Sporun En Üst Düzeyde Gelişmesine Katkıda Bulunacağımın Fırsatı
57	Kurumumuzun Bizlere Güvenmesi,Yapabileceğimize İnanması
58	
59	Spor Adına Katkı Sunmak, Görevde Liyakata Göre Yükselmek.
60	Sporu İyi Bir Yerlere Getirmek İçin Çalışmaktı.
61	Dolgun Bir Ücret Ve Liyakat.
62	Hizmet Ve Kariyer
63	Kariyer
64	Çalışmak İstedğim Bir Kurumda İşe Başladım.
65	Sevdiğim Bildiğim Sporun İçinde Olmak
66	Başarılı Olmak
67	İş Huzuru,Hareket
68	Beklentilerim Karşılıyor

69	Yok
70	
71	Daha Sağlıklı İşlemesi
72	İyi Bir Yönetici Olmak
73	
74	Gençlere Ulaşabilecek Her Türlü Desteği Alabilmek
75	Hayır
76	Gelecek Nesillere İyi Planlama İle Nitelikli Eserler Kazandırmak
77	
78	Atamalarda Liyakat Esas Alınmalı.
79	Sosyal Ve Özlük Haklarda Adil Davranılması
80	
81	1-Kurumun Daha İşlevsel Olması İçin Çalışılması. 2-Kurumun Öneminin Artması. 3-Sporun Hayatın Bir Parçası Olduğu Ve Gerekli Olduğunun Farkına Varılması. 4-Kurumun Hak Ettiği Değeri Kazanması. 5-Sportif Faaliyetlerin Sayısının Ve Niteliğinin Artması. 6-Sporu Tüm Yaş Gruplarına Yatacak Faaliyetlerin Artması.
82	Daha Aktif Çalışma Koşullarının Oluşturulması, Kurumun Kendi İhtiyacını Gidere Bileceği Maddi Manevi Olanaklarının Oluşturulması
83	
84	Çok Seyler

85	
86	Sporu Tabana Yaymak,Eksik Spor Tesislerini Tamamlamak
87	
88	KARİYER
89	Topluma Hizmet Etmek
90	Görevimi Layikiye Yerine Getirmek Görevim Esnasında Bilgi Ve Birikimi Mi İşe Yansıtmak.
91	Değer Verilmesi
92	Kurumsal Yapı
93	Beklentim Daha Kurumsal Daha Nitelikli Personellerin Olması
94	Yüksekti Hayal Kırıklığına Ugradım
95	Spora Katkıda Bulunmak
96	Vizyonu Misyonu Geniş Bir Kurum Bekliyordum
97	Verim,Malzeme Cokluğu Ve Takdir Edilme.
98	Huzurlu Çalışma Ortamı
99	Gençliğe Ve Çocuklara Spor Yaptırmak Onları Sosyal Bir İnsan Ve Vatanını Seven Bireyler Olması İçin İmkân Sağlama.
100	

Sıra No	3. Kurumunuzda görev aldığınız sürece yaşadığınız problemler nelerdir?
1	envanter eksikliği, personel azlığı
2	Ödenek eksiklikleri. İnsan gücü yetersizliği. Kişilerin işlerini sahiplenmemesi..
3	
4	kurumsallaşma ve kurumsal kültür oturmamış
5	Tesis, personel, sosysl imkanlar
6	Idareci profilleri Liyakat siz idareciler vekaleten görev alan yasa ve yönetmeliği bilmeyen idareci vasıflarını sahip olmayan yöneticiler
7	Antrenörlerin bir çoğunun işini sahiplenmemesi görevini yapmadan maddi gelir sağlayıcı kurslar açmaya yönelmesi,malzeme salon ve saha eksikliği ...denetimlerin yeterince sağlıklı yapılamaması sağlıklı denetim yapanların siyasiler tarafından taciz edilmedi işini yapmayanların kollanması vs.
8	
9	Il müdürlüğü ile iletişim ve personellerin bazen disiplinsizliği
10	Yetki karmaşasından kaynaklı yönetim.
11	Dedikodu
12	
13	Problem genelde yaşamadım.
14	Yok
15	Malzeme eksikliği ve tesis yetersizliği
16	

17	Tesisler ve personellerle alakalı yapılması gereken iş ve işlemlerde sonuca gidememe,ilçe olmanın getirdiği dezavantajlar.
18	Yetki yok sorumluluk çok
19	
20	Bakanlığımızca yapılacak işlerde uygulama birliği bir türlü sağlanamadi
21	İlde antrenör ve personel kalabalığı varken ilçelerde personel yok
22	Bazen maddi yetersizlik, Bazende tesis yetersizliği,
23	Malzeme ve personel sıkıntısı
24	Spor tesisi sıkıntısı, bazı projelerde ödenek sıkıntısı yaşanması
25	Bir problem bulunmamaktadır
26	Örnek verecek olursakBirşeyleri yaparken alt yapısını hazırlamadan yapıldığını görüyorum tesisleşme hariç
27	Sporu bilmeyenlerin sporu yönetmesi
28	Yok
29	Bütçe Her Gençlik Merkezine Gerekli
30	<p>Sistemli bir yapısı yok.</p> <p>Kurumlar arası iş birliği önemli ancak kurumsal hedeflerinize ulaşmak için diğer kamu kurumları yetkilileri aynı hassasiyeti taşıyor.</p> <p>Kurumsal yapılanma tam anlamıyla gerçekleşmediği için sistematik bir yapı yok ve görev ve sorumluluklar geçici süreliğine yürütülüyor</p> <p>Hizmet kurumu olması nedeni ile üst makamlarca herkese ulaşılması bekleniyor ancak il / ilçe personel sayısı ve tesis sayısı</p>

	her bireye ulaşmak ve ütöpik hedeflere ulaşmak için yeterli değil.
31	Sistemin oturtulması
32	Adaletsizlik. Haksızlık ve Hırsızlıklar karşısında kurumumu korumaya çalıştım. Ama hep sahipsiz ve Amirlerimce yalnız bırakıldım.
33	Amirleri izin içinde olmadı hiçbir proje değerli değil
34	Yurt odalarının kurum standartlarına uygun olmaması ve küçük işletmelerle ilgili sorunlar
35	Pek olmadı
36	iş takibi ve personeller arasında görevlendirmelerin yapılması
37	Birlik ve beraberlik yok.
38	Yok
39	Hiyerarşik sistem
40	Amirlerim tarafından yeterince dikkate alınmamana rağmen benim tecrübelerimin doğru çıkması
41	Klasik personel sorunları
42	Yok
43	
44	Herhangi bir problem yaşamadım
45	İşi bilmiyenler
46	Kurumsal yapıda eksiklik vardı , ilçe müdürleri ilçede görev tanımını eksikti.
47	Hıc bir şey..

48	Dogru iletişim ile sorunların giderilebileceği kanaatim
49	
50	Personel ile ilgili problemler ve ufak ihtiyaçlar için il müdürlüğünden teminini istemek.
51	Uzun vadeli planlamanın olmaması
52	İlçelerin bütçelerinin bulunmaması
53	Yerel yönetim desteğinin olmaması, Kendimize ait bir harcama bütçemizin olmaması, Teknik Elaman olmaması, Salonun ısıtma ve soğutma sistemi sıkıntısı, Salonun çok yüksek olmasının ısınmayı olumsuz etkilemesi, Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak projelerden İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yetkililerince yeterli destek gelmiyor, İki Bakanlık birleştiren bir yasa çıkarsa iyi olacağını düşünüyorum.
54	Saha ve tesislerin bakım onarımı, hizmetli ve teknik personel eksikliği, kurum işleri için araç, sportif malzemeler, antrenör eksikliği
55	Yerel yönetim desteğinin olmaması, Kendimize ait bir harcama bütçemizin olmaması, Teknik Elaman olmaması, Salonun ısıtma ve soğutma sistemi sıkıntısı, Salonun çok yüksek olmasının ısınmayı olumsuz etkilemesi, Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak projelerden İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yetkililerince yeterli destek gelmiyor, İki Bakanlık birleştiren bir yasa çıkarsa iyi olacağını düşünüyorum.
56	Liyakat sistemin ötmemiş olması işin özüne inememek

57	Personelin sürekli dedikodu yapımları,çok çalışan personel hakkında sürekli olumsuz yorum yapımları
58	
59	Spordan anlayan ve spor geçmişi olanlardan pek faydalanılmadığı, birileri için sıçrama tahtası olduğu, yetkililerin (bir çok) bilgisiz,bilgilerinde yetkisiz olduğunu. Özellikle taşralarda.
60	Yeterli düzeyde personel olmaması, mevzuatların yetersiz olması veya güncel olmaması, kurum personeline yeterli önem verilmemesi, spor kısmının hep 2. Plana atılması, hep engellerle ve kısıtlamalarla karşılanması
61	İletişim.
62	Sorunlara yerinde ve hızlı çözüm sunulmasının sağlanması
63	Yerinde sayma, vizyonsuzluk,
64	Ben bu kurumda 33 yıldır çalışıyorum. Her geçen süre zarfında tüm ülkemizi kapsayan çok başarılı çalışmalar yapan bir kurum. Ben bu süre zarfında hiçbir problemle karşılaşmadım.
65	Eski personel tarafından kabullenilmemek
66	İdare edemeyen idareciler
67	Memurların ve diğer çalışanların iş yapmaktan kaçması.En az çalışarak maaş almak istemeleri.
68	Genel anlamda problem yaşamadım
69	Ast üst ilişkisi, Ünvan karmaşası
70	
71	Antrenör ve Memur yetersizliği

72	Bürokratik engel
73	
74	İlçe müdürlüklerinin bütçelerinin olmaması en büyük sıkıntı. Yapım onarım ve tamirat konusunda destek alamamak. Temizlik, kırtasiye ufak tefek malzeme desteği dışında destek alamamak.
75	Bürokrasi
76	Bakanlığın taşra teşkilatına hem yeterince yetki vermek tabi bu yetkiyi taşıyabilecek idareciyi atamak
77	İletişim, istişare eksikliği
78	Personel yetersizliği.
79	Şuna yaşadığım her hangi bir sıkıntı söz konusu değil
80	
81	1-Spor malzemelerinin eksik olması-az olması. 2-Nitelikli personelin az olması. 3-Antrenör sayısının çok az olması. 4-Teknolojik ekipmanların yetersizliği. 5-Bütçenin olmaması.
82	Personel eksikliği, maddi imkansızlıklar, örnek bir top kağıdın bile başka kurumlardan temin ediyoruz.
83	
84	Sık sık il müdürlerinin degismesi
85	
86	Yetki karmaşasından kaynaklı yönetim.
87	İSTİŞARE...EŞİTLİK...ADALET...
88	BELİRSİZLİK

89	Mevzuat atamalar
90	İki farklı kurumun birleşmesi ve iki farklı iş alanlarının olmasından dolayı uyum sürecinde sistemsel aksaklıklar oldu
91	Başka kurumlardan gelen yöneticiler
92	İşlerin düzenli gitmemesi. İlçelerin İl tarafından pasif görülmesi. Harcamaların İldeki görevlinin iki dudağının arasında olması
93	Kurumsal bir yapıya sahip olmaması çok sık değişikliklerin olması hedefe yönelim olmaması
94	İdari problem
95	Kurumsallaşamama
96	Kurumsal olmaması çok sık değişiklikler olması nitelikli yönetici ve personelin olmaması
97	Mücadele sonucu takdir edilmeme malzeme ve antrenör sıkıntısı.
98	Yok
99	Hiçbir problem yaşamamaktayım.
100	Herhangi bir problem yaşamadım

Sıra No	4. Görev Aldığınız Kurumunuzdan Memnun Musunuz?Nedenini Belirtiniz.
1	Memnunum
2	Evet Sebebi Sevdiğim İşi Yapıyorum
3	Memnunum
4	Kısmen
5	Evet
6	Kısmen Kurumsal Yapı İş Ve İşleyiş Henüz Tamamlanmadi
7	Memnunum...Çocukluğumdan Beri Sporun İçindeyim Sporcu Antrenör Öğretmen Ve Yönetici Olarak Sevdiğim Gönül Verdiğim Bir Mesleğim Ve Görevim Olduğu İçin
8	Evet
9	Evet İnsanlarımıza Spor Yaptırarak Sosyalleşmelerini Sağlıyoruz
10	Memnunum
11	Memnunum Sosyal Bir Kurum
12	Evet. Sporun İçerisinden Ve Eğitimini Almış Birisi Olarak. Sevdiğim İşi Yapmak Beni Mutlu Ediyor.
13	Memnunum Ekmek Yedigimyer.
14	Memnunym
15	Evet İşimi Seviyorum
16	Memnunum. Mezun Olduğum, Eğitim Aldığım Alana Uygun Gençlik Ve Spor Teşkilatında Hizmet Ediyorum.
17	Memnunum.Öncesinde Sporcu Olarak Hizmet Aldım.Şu Anda Sporcuymken Çektiğim Sıkıntıların Çözümü İçin İdareci

	Olarak Çözümü Yönünde Elimde Fırsat Var Ve Çözmek İçin Mücadele İmkanım Var.
18	Hayır
19	
20	Memnunum İşimi Seviyorum
21	Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personeli Olmaktan Gurur Duyuyorum. Gençliğe Hizmet Ediyorum
22	Memnunum, Nedeni Çünkü Yaptığım İşin Temelinden Geldiğim İçin İşimi Seviyorum.
23	Memnunum. Sonuçta Besyo Mezunuyum Sportif Faaliyetlerle Müşkül Oluyorum.
24	Evet-Sosyal Bir Kurum Olduğu İçin, Her Zaman Spor Yapma İmkanım Olması
25	Evet
26	Ben Sporcu Olduğumdan Dolayı Sıkıntı Çekmiyorum Ama Kurumun Geleceğini Sportif Anlamda İyi Görmüyorum
27	Değilim Yeteri Kadar Değer Görmüyoruz
28	Memnunum
29	Hayır Kurumsal Yapı Liyakat Olması Siyaseten Atamalar Kurumda Çalışanların Şevkini Kırıyor
30	İmezuniyetini Taşdığım Bölümün İş Kolunda Çalışmam Nedeni İle Memnunum.
31	Memnunum Sosyal. Sosyal Yapısından Dolayı.
32	Yaptığım İş Severecek Yapıyorum. Ama Kurumda Adalet İlkesi Olmadığından

	Torpil Ve Liyakat Sız İnsanların Kurumu Yönetmenleri Şevki Mi Kırıyor
33	Evet Hayallerimi Gerçekleştiriyorum
34	Evet Kurum Personeli İle Uyumlu Çalışma
35	Evet, Çünkü Sporun İçinden Geldim Ve Aynı Kurumda Sporla İlgileniyorum.
36	Mumununum Gençlere Hitap Edilmektedir
37	Çok Memnunum. Zevk Alarak Yapıyorum. Tamamen Gençlere Hitap, Vatana, Millete Hizmet Verdiğimiz İçin.
38	Memnunum
39	Memnunun İş Ve İşlemleri Daha Rahat
40	Memnunum Fakat Saha Tecrübemin Soralı Amirler Tarafından Da Bilinmesine Rağmen Siyasi Kaygılar Bedeniyle Ortak Doğrulara Hiç Ulaşılamaması Veya Geç Ulaşılması
41	Evet
42	Evet. İsteğim Bir İşte Çalışıyorum Ve Spor Benim Hayatım Olduğu İçin Geleceğimizin Mihenk Taşları Çocuklarımıza Sporu Sevdirmek Felsefemin Bir Parçası
43	
44	Evet Memnundum Şimdiye Kadar
45	Evet.Benim Alanım
46	Memnunum. Hizmet Verdiği Alan Geniş Kitleye Ulaştığı Ve Herşeyin Başı Sağlık Sağlığında En Önemli Ayağı Spordur. Ayrıca Gençlerle Beraber Olmakta Güzel.

47	Değilim
48	İşimi İyi Yapmak Felsefemdir.
49	Memnunum. Sevdiğin İş Yapıyorum Spor
50	Memnunum.Çünkü İşimiz Gereği Sürekli Sporun İçindeyim Zamanımız Güzel Geçiyor.
51	Memnunum Mesleğim İle İlgili
52	Memnunum Cunku Sporu Ve Gençleri Çok Seviyorum
53	Memnunum,Spor İle İç İçe Olmamdan Mutluluk Duyuyorum.
54	Kurumumdan İşimi Severek Yaptığım İçin Ne Kadar Zorlukları Eksi Yönleri Olursa Olsun Memnunum. İnsanlara Faydalı Olmak Özellikle Gençlerin Hedef İdealler Noktasında Kazanım Sağlamalarına Vesile Olmak Ve En İyi Bildiğim Ve Sevdiğin İş Yapmak Beni Mutlu Ediyor.
55	Memnunum,Spor İle İç İçe Olmamdan Mutluluk Duyuyorum.
56	Evet En Azından Planlarımın İçin Yapabileceğim Kurum
57	Memnunum Çünkü İşimi Seviyorum
58	Evet.
59	On Üzerinden 5 Diyelim. Beklentilerimi Karşılamaı.
60	Memnunum, Çünkü Hep Sporun İçinde Olduğum Ve Bu İşin Okulunu Okuduğum İçin Sevdiğim Ve Yabancıısı Olmadığım İş Yapıyorum.
61	

62	Evet Beklentilerime Cevap Vermekte
63	Hayır. Kariyer Hedeflerin Doğrultusunda Çalışma İmkanım Yok
64	Elbette Çok Memnunum. Verdiğimiz Hizmetlerin, Geleceğimiz Olan Çocuklarımız Ve Gençlerimiz Olunca Bu Yapmış Olduğumuz Görevi Kutsallaştırdığını Düşünenlerdenim.
65	Memnunum Beklentilerimi Karşılıyor
66	Evet
67	Hayır .İnsanların Zoraki İş Yapmasından Bıktım.
68	Memnunum.Mezun Olduğum Bölümle Alakalı Olduğundan Dolayı.
69	Memnunun, Eğitim Aldığım Alanda Görev Yapıyorum
70	Evet
71	Evet Severek Çalışıyorum
72	Evet Spor Ve Gençlik
73	
74	Gençlere Hizmet Verdiği İçin Memnunum. Ama Yeterli Yatırım Onarım Desteği Olmadığı İçin Üzgünüm
75	Evet, Eğitimime Uygun Bir Kurum
76	Pek Değil Çünkü Herkes Herkesin İşine Karışıyor Bununla Kendi İhmalini Kapatmak İstiyor Buna Şark Kurnazlığı Demek Yerinde Bir Cümledir
77	Memnunum. Sevdiğim İşle Alakalı
78	Memnunum.

79	Evet Memnunum Çalıştığım Salon Özellikle Temiz Ve Çalışanları Birbirine Olabildğince Yardımcı Ve Saygılı
80	
81	Memnunum.En Çok Sevdiğim İşi Yapıyorum.
82	Değilim Personel Ve Fiziki Şartların Yetersizliği, Yer Değişikliğinin Nerdeyse İmkansız Olması, 4 Yılda Bir Yer Değişikliği İmkanlarının Tanınması
83	
84	Memnunum
85	Memnunum Hep İstedğim İşte Çalışıyorum
86	Memnunum
87	EVET...İŞİMİ SEVİYORUM
88	
89	Oturmuş Bir Kurum Değil Problemler Çok Fazla
90	Son Derece Memnunum, Çünkü İşimi Severek Yapıyorum
91	Hayır
92	Kısmen. İşimi Seviyorum.
93	Memnunum Nedeni Etki Alanının Geniş Olması
94	Hayır Neden Çok
95	Ne Memnunum Ne Değilim
96	Memnunum Hizmete Ac Bir Kurum Olması
97	Çok Şükür

98	Memnunun
99	Çok Memnunum İşimi Severe Ve İsteyerek Yapiyorum.Gençler Ve Çocuklar İçin Çalışmak Zevk Veriyor.Butun İhtiyaçlar Karşılıyor.
100	Memnunum, Sevdiğim İş Yapiyorum . Gençler Ve Sporla İçiçe Olduğumuz İçin Memnunuz



Sıra No	5. Görev yaptığınız kurumda gözlemlediğiniz en büyük problem nedir?
1	liyakat
2	Yetişmiş personel sayısı azlığı
3	Evet
4	Görev yetki ve etki dengesinin kurulmaması, kurumsallaşmanın oturmaması
5	Liyakat ve antrenör
6	Kurum kanununun gulleesi gerekmektedir norm kadro tamamlanmalı vekalet sistemi ortadan kaldırılmalı
7	Bakanlığın sağladığı imkanlara nankörlük eden antrenörlerin görevlerini yapmanasi
8	Kariyer ve Liyakat
9	Yapılacak herhangi çalışmada planlamada iletişim eksikliği ve kurum içinde bazı çalışanların vurdumduymazligi
10	Personel eksikliği
11	Dedikodu, İftira, Birbirinin arkasından konuşma yüzüne gülme
12	
13	Organizasyonda İlçe müdürleriyle kordineli çalışılmıyor.
14	Yok
15	Kurumsal yapının tam olarak yerleşmemesi

16	Kurumsal teşkilatlanmanın tam olarak özellikle ilçeler bazında oturmaması, üst düzey ve bürokratların(İl, İlçe, gençlik merkezi... v. b) kurum alt yapısını bilen, işin ehli, alandan olmaması, nitelikli personel yetersizliği.
17	Merkez dışındaki ilçelerin her anlamda ikinci plânda tutulduğunu gözlemliyorum.
18	Günü birlik projelerin yerine geleceğe daha katkıda bulunacak projelerin gelmesi
19	
20	Bakanlığımızın kurumsallasmasını tamamlayamaması
21	Adaletli personel dağıtımı, İdareci ve antrenör ve personelin samimiyet eksikliği
22	Sistemsizlik ve Gereksiz talimatlar
23	Antrenör, malzeme ve personel
24	Antrenörlerin çalışma saatlerindeki esneklik ve spor tesisi sayısının azlığı, atamalarda liyakatın esas alınmaması
25	Problem yoktur
26	Liyakat ve özveri göremiyorum
27	İşi bilmeyen yöneticiler
28	Liyakat
29	Atamalar
30	Hedeflere yönelik istihdam ve tesis yetersizliği
31	Görev tanımı eksikliği
32	Dürüst ve liyakat olan kişilerin atamalarının yapılmayarak..liyakatsız ve

	torpilli kişilerin hak etmedikleri görevlere getirilmesi..
33	Bürokrasi
34	Yurt odalarının 6 ve 8 kişilik ranzalı sistemde olması
35	
36	Personel Eğitimi seminerler
37	Diğer kurumlara göre çok daha geriden geliyor. Tam oturmamış, adeta sahipsiz gibi
38	Liyakat
39	Hak ve hakuklar fazla işlenmiyor
40	İnavasyon hızı çok düşük geri bildirimler etkisiz veya düşük etkili hatta göreve yönelik geri bildirim sonuç alınamaması nedeni ile personel tarafından yapılmıyor işler oluruna bırakılmış
41	Müsabaka ücretleri
42	Maddi sıkıntılar
43	
44	Yok
45	İdaresizlik ve hiyerarşinin olmaması
46	Kurumsal yapı taşra teşkilatı tanımı net değil.
47	Yönetici ve kalifiyesiz personel
48	Gorev Alanlarında uzmanlaşma yetersizliği olduğunu düşünmekteyim. (EĞİTİM)
49	Hizmet içi eğitim

50	Yeni yapılanma içerisinde olduğundan personel ve harcama ile ilgili sıkıntılar var.
51	Nitelikli insan gucu
52	ekonomik
53	1.Problem Ekonomik, devamında Antrenör Seçimleri çok yanlış, Seçilen iyi öğrenciye eğitim verecek olan Antrenör.Eğer iyi bir eğitim almadı ise sonuç hüsran.
54	İlçeler bazında maddi yetersizlik ve antrenör eksikliği
55	1.Problem Ekonomik, devamında Antrenör Seçimleri çok yanlış, Seçilen iyi öğrenciye eğitim verecek olan Antrenör.Eğer iyi bir eğitim almadı ise sonuç hüsran.
56	Liyakat
57	Tam bir sistemi olmadığı , hazırda bir eylem planı olmadığı
58	
59	Adaletsizlik, çok düşünülmeden hızlı kararların alınması, görevde yükselmelerde düzensizlik,
60	Mevzuat eksikliği ve kurum dışı atamalar
61	
62	Merkeziyetçi yönetim
63	İş bilmeyenlerin idareci olması
64	Bence Bakanlığımız ve il teşkilatlarımız tüm imkânlarıyla halkımızın ve çocuklarımızın yanında hiçbir problemimizin olduğunu düşünmüyorum.
65	Görev alanı dışında da birçok konuyla ilgili çalışmalar yapması

66	Alanından gelmeyen yetkin insanların yarattığı sorunlar
67	Çalışanların iş ahlakı
68	Genel.anlamda tayinler biraz problem.
69	Liyakat sorunu
70	Yanıt vermek istemem
71	Eleman eksikliği
72	Ekonomik problem
73	Profesyonel personel ve yönetici eksikliği. Uygun bölüm mezunu olmayanlar yönetici pozisyonlarına getirilmiş.
74	Kurumsallaşmamış olması. (Gerçi son dönemde değişim başladı.) Mesela doğru dürüst görev tanımlarının bile olmaması. İlçe müdürlüklerinin bütçelerinin olmaması. Müsabakalarda bütün işler Sözleşmeli personel tarafından yürütülmesine rağmen sözleşmeliler müsabaka ücretinin ödenmemesi. Personel eksikliği (özellikle temizlik ve diğer teknik personel)
75	Kurumsallaşamamak
76	Bakanlık vizyon stratejiiyi çizer yerel taşradaki idarecilere icracı olmaları gerekir
77	Liyakat ehliyet adalet e dikkat edilmemesi
78	Personel yetersizliği.
79	Bazı iş bölümlerinde ayrımcılı davranılıyor. Aynı kişilere aynı ve ekstra işler yükleniyor. Bu durum beni rahatsız ediyor
80	
81	Spor malzemesi eksikliği.

82	Personel ve maddi imkansızlıklar
83	
84	Riyakart
85	Personelin işini severek yapmaması
86	Personel eksikliği
87	SİSTEM DAHA TAM MANADA OTURMADI...İSTİŞARE EKSİK...YÖNETMELİKLER TAMAMLANMALI..
88	LİYAKATSİZLİK
89	Çelişkili durumlar
90	İki farklı kurumun birleşmesi nedeniyle farklı işleyişleri olmaları, özellikle 5018 sayılı yasa kapsamında işlem yapmadıklarından Gençlik ve spor il müdürlüğü birimleri ile bazen sorun yaşandığı
91	Vasıfsız yöneticiler
92	Harcama ve ilçe müdürünün il tarafından pasif görülmesi
93	Kurumsallığın olmaması nedeniyle yapılan iş ve işlemlere ilişkin yönetmeliklerin ve uygulamaların çok sık değişmesi üst yönetiminin kurum içinden gelmemesi
94	Atanmışlar
95	Kaliteli personel yok
96	Nitelikli personel ve idareci bulunmaması kurumsal olmaması
97	İletişim eksikliği
98	İletişim

99	Her hangi bir buyuk proplemlem gozlemlemedim.
100	Tesis yetersizligi

Sıra No	6. Görev Yaptığınız Süre Boyunca Kurum Beklentileriniz Gerçekleşti Mi?
1	Kısmen
2	Hayır
3	Evet
4	Kısmen Umutluyum
5	Nisbeten
6	Kısmen
7	İyi Derecede Desteklendiğimizi Düşünüyorum
8	Hayır
9	Kısmen
10	Hayır
11	Evet
12	Tam Anlamıyla Olmasada Gerçekleşti Diyebilirim
13	Genel De Gerçekleşti.
14	Evet
15	Kısmen
16	19 Yıldır Çalışıyorum. İlk Yıllara Ve Sürekli Kendimi Yenileyen, Geliştiren Ve Hizmet Alanını En İyi Şekilde Geliştirmeye Çalışan Kurumdur. Gençlik Ve Spor Alanında Faaliyetleri Yanında, Kredi Yurtlarda Gençlere En İyi Hizmetler Verilmeye Çalışılmaktadır.

17	Kısmen
18	Hayır
19	
20	Büyük Oranda
21	Hayır
22	Evet
23	Hayır
24	Kısmen
25	Evet
26	Hayır
27	Hayır
28	Evet
29	Hayır
30	Hayır Gerçekleşmedi
31	Bi Nebze
32	Kesinlikle Hayır
33	Evet
34	Kısmen
35	Genel Olarak
36	Hayır
37	Çalışanına Sahip Çıkması, Haklarını Sonuna Kadar Savunabilmeli,
38	Evet
39	Hayır
40	Hayır
41	Kısmi Olarak

42	Evet
43	
44	Evet
45	Hayır
46	Yeni Sistemde Gerçekleşmeye Başladı
47	Hayır
48	Gerçekleşmesi İçin Emek Verdim
49	Bir Çoğunu
50	Kısmen Gerçekleşti
51	Kısmen
52	Evet
53	Gerçekleştiğini Söyleyemem
54	Belirli Ölçüde Evet
55	Gerçekleştiğini Söyleyemem
56	Hayır Kısmen
57	Birçoğu Gerçekleşti
58	Evet
59	Hayır,
60	Sayılr
61	
62	Kısmen Evet
63	Hayır
64	Elbette Rabbim'e Çok Şükür Böyle Bir Kurumda Bana İş Nasip Etti.
65	Evet
66	Kısmen Evet

67	Hayır
68	Hemen-Hemen
69	Hemen Hemen
70	Evet
71	Hayır
72	Evet
73	
74	Hayır
75	Hayır
76	İsteğim Geleceğe Yönelik Kamu Beklentisini Karşılacak Projeleri Gerçekleştiremedim
77	Kısmen
78	Hayır.
79	Evet Herhangi Bir Sorunum Yok
80	
81	Başladığım Güne Göre Çok Yol Kat Edildi.
82	Gerçekleşmedi İl De Çalışmak İstiyorum.
83	
84	Bir Kız Mı Gerçekleştirdi
85	Evet
86	Hayır
87	HAYIR
88	HAYIR
89	Hayır
90	Çoğunlukla Gerçekleşti
91	Hayır

92	Hayır
93	Kismen
94	Hayır
95	Çok Az
96	Hayır
97	Tam Diyemem
98	Hemen Hemen
99	Evet
100	Tam Olarak Olmasa Da Gerçekleşmiş Sayılır

İŞ DOYUMU ANKET SORULARI

YÖNERGE: Aşağıda, iş doyumunuzu belirleyecek bazı sorular verilmiştir. Soruların yanındaki bölmede, size en uygun gelen seçeneğe (x) çarpı işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Bazen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda çalışma ortamının koşulları yetersizdir. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma,dekorasyon açısından fiziksel koşulları yetersizdir. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda görevlerimi yaparken yetenekleri (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum [Değerlendirme]				
Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler ellerinden geleni yaparlar. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda aldığım ücretten memnunum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanıyorum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim var. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir. [Değerlendirme]				
Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum. [Değerlendirme]				
Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum. [Değerlendirme]				
Kurumumuzda memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanıyorum. [Değerlendirme]				

Kurumumuzda iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alır. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda beni ilgilendiren karara katılma olanağım var. [Değerlendirme]					
Kurumumuzdaki güvenlik önlemleri yeterlidir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda bana danışılmadan, günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez. [Değerlendirme]					
Kurumumuzdaki yöneticiler, yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate alırlar. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda geliş-gidiş olanakları yeterlidir [Değerlendirme]					
Kurumumuzda spor ve dinlenme olanakları yeterlidir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda kantin ve yemekhane gibi beslenme olanakları yeterlidir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzdaki yöneticiler görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenirlir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme, açık ve net olarak, zamanında yapılır. [Değerlendirme]					
Kurumumuzun Kütüphanesi yeterlidir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda araç-gereçler yeterlidir. [Değerlendirme]					
Kurumumuzda bilgisayar olanakları yeterlidir. [Değerlendirme]					

ÖZGEÇMİŞ

KARİYER BİLGİLERİ		
2016 – 2020	Kocaeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / İzmit Gençlik ve Spor İlçe Müdürü	
2018 - 2020	Kocaeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / SEM Müdür v.	
2014 – 2020	Kocaeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / TOHM Müdür v.	
2011 – 2020	Kocaeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / Spor Şube Müdür v.	
2008 – 2011	Kocaeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / Antrenör	
2006 – 2008	Yalova Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü / Antrenör	
EĞİTİM BİLGİLERİ		
Yüksek Lisans	İstanbul Gelişim Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü – okuyor (Tez Aşamasında)	
Üniversite	Kocaeli Üniversitesi BESYO – Antrenörlük Eğitimi Bölümü – 2001 – 2005	
Lise	Kocaeli Anadolu Teknik Lisesi – İngilizce Makine Bölümü – 1996 – 2000	
KURS / SEMİNER / BELGE		
ULUSAL AJANS ERASMUS + Programı Spor Destekleri Eğitim Semineri		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Projesi Eğitimi		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Spor Bilgi Sistemi Eğitim Semineri		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Olimpik Sporcu Yetiştirme Eğitim Semineri		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Okul Sporları Bilgi Yönetim Sistemi Eğitim Semineri		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Antrenör Gelişim Semineri		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Spor Şurası Bursa		
Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Organizasyon ve Tesis Planlama Semineri		
Curling 1. Kademe Antrenörlük Belgesi		
Futbol Antrenör Gelişim Semineri		
Futsal Antrenörlük Semineri		

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Şurası Ankara	
UEFA B Lisans Futbol Antrenörlüğü Belgesi	
İzmit Kaymakamlığı Başarı Belgesi	
ALDIĞI GÖREVLER / BAŞARILAR	
12.01.2019	Kocaeli Valiliği Başarı Belgesi
23.12.2019	Kocaeli Valiliği Başarı Belgesi
28.04.2018 – 2020	Buz Pateni Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi
09.06.2013 – 2020	Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu Yöneticiliği
06.02.2019 – 2020	Yurdum Spor gençlik ve Spor Kulübü Başkanı
07.05.2012 – 2020	Gençlik Hizmetleri ve Spor Kulübü Başkan Yardımcısı
2010 – 2011 Sezonu	U 15 Amatör Bölge Karma Antrenörlüğü
2009 – 2010 Sezonu	Kocaeli Demirspor / Antrenör / U 16 Türkiye 4.Lüğü
2009 – 2010 Sezonu	Kocaeli Demirspor / Antrenör / U 14 Türkiye 3. Lüğü
BİLGİSAYAR BİLGİSİ	
Word, Excel, Powerpoint, Outlook: İyi	
YABANCI DİL BİLGİSİ	
İngilizce	Okuma: Orta, Yazma: Başlangıç, Konuşma: Başlangıç
HOBİLER	
Kitap Okumak, Spor Yapmak, Sinemaya Gitmek	
REFERANSLAR	

