

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ
YÖNETİME KATILIM VE ÇALIŞAN TUTUMLARININ İNCELENMESİ
(ANTALYA, ISPARTA, BURDUR İLİ ÖRNEĞİ)

CEMALETTİN AKSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. KADİR PEPE

BURDUR-2020

TEZ ONAY FORMU**T.C.****BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Cemalettin AKSOY tarafından hazırlanan “**Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumlarının İncelenmesi Antalya-Isparta-Burdur İli Örneği**” başlıklı bu çalışma, 07/01/2020 tarihinde *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından **Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında** yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Enstitü Müdürü
İMZA**

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumlarının İncelenmesi Antalya-Isparta-Burdur İli Örneği**” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Adı Soyadı

Tarih ve İmza

TEŞEKKÜR METNİ

Öncelikle çalışmam da desteğini esirgemeyen, sabırla yanımda olan merhameti ve şefkatiyle bana destek veren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Kadir PEPE 'ye çok teşekkür ederim.

Yol haritamı çizmemde en büyük destekçim olan, bana duyduğu güvenini hiçbir zaman kaybetmeyen gerek sosyal hayatımda gerekse eğitim hayatımın her anında yanımda olan maddi manevi desteklerini hiçbir zaman ve hiçbir koşulda esirgemeyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Meriç ERASLAN' a, Dr. Öğr. Üyesi SERDAR ÖZÇETİN, Ahmet Yavuz KARAFİL hocama ve saygıdeğer kardeşim Dilek KAVACIK İPEK'e şükranlarımı arz ederim.

Doğduğum günden bu yana maddi ve manevi desteklerini her nefesimde hissettiğim, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman arkamda duran vefakar ve cefakar kıymetli aileme ve canıma can katan kardeşlerime teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

AKSOY, Cemalettin, *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumlarının İncelenmesi Antalya-Isparta-Burdur İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2020.

Spor ulusal ve uluslararası alanda birçok yarışma türü ile dünyada süreklilik arz eden organizasyonlar bütünü haline gelmiştir. Bu nedenle dünya üzerindeki tüm spor organizasyonları ve bu organizasyonu oluşturan klüpler, ligler, spor yarışmaları spor olgusunun kuralları etrafında bir araya gelmektedirler. Spor yönetiminin diğer birçok yönetim biliminin alanına girmesi ile hitap ettiği alan genişlemektedir. Spor yönetimini diğer yönetim bilimlerinden ayıran spor bilimine ait işlerin amaçların ve spora has olan ihtiyaç ve şartların farklı olmasıdır. Bu farklılık sporun amaçlarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeble spor yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Türk spor yönetiminde yönetime katılım ve çalışan tutumları Antalya, Isparta ve Burdur illerinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının görüşleri ele alınarak incelenmiştir.

Çalışanların yönetime katılım algıları ile tutum düzeylerinin, yaş, cinsiyet, mezuniyet alanı, idari görev, mesleki statü, meslek tecrübesi, bağlı bulunulan il türüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediği; çalışanların yönetime katılım düzeyleri ile tutumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektedir. Araştırma sonucuna göre çalışanların işe bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim ve iletişim boyutlarındaki görüşlerine cinsiyet değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($P<0,05$). Yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($P>0,05$). Mezuniyet alanı değişkeninde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. İdari görev değişkenine göre bakıldığında sadece bürokratik iklim boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($P<0,05$). Bunun sonucunda idari görevler birbirleri arasında Mann-Whitney U testi yapılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen değerlerin Şube Müdürü-Tesis Amiri, Şube Müdürü-Diğer, Şef-Tesis Amiri, Şef-Diğer arasında anlamlı olduğu görülmektedir. Mesleki statü değişkenine bakıldığında sadece olumsuz etkileşim boyutunda anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bağlı bulunulan

il değişkenine bakıldığında ise olumsuz etkileşim, hiyerarşi ve iletişim boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($P<0,05$). Çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin tespit edilmesi spor yönetimi sürecinin niteliğinin artmasına ve spor yönetimi anlayışında olumlu değişimlerin olmasına katkı sağlayabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Spor Yönetimi, Yönetim, Yönetime Katılım, Tutum.



ABSTRACT

AKSOY, Cemalettin, Participation in Management and Employee Attitudes of the Provincial Directorate of Youth Services and Sports Employees Antalya-Isparta-Burdur Province Case, Master Thesis, Burdur, 2020.

Sports has become a whole of organizations that are continuing in the world with many competition types both nationally and internationally. For this reason, all sports organizations around the world and the clubs, leagues, sports competitions that make up this organization come together around the rules of the phenomenon of sports. The area that sports management addresses with the introduction of many other management sciences is expanding. What distinguishes sports management from other management sciences is that the goals of sports science and the needs and conditions specific to sports are different. This difference has made it necessary to manage the sport in accordance with its goals and needs. For this reason, sports management has emerged. In this study, participation in the management and employee attitudes in Turkish sports management were examined by discussing the opinions of the employees of the Provincial Directorate of Youth Services and Sports in Antalya, Isparta and Burdur provinces.

Whether employees' perceptions of participation in management and their attitude levels show a statistically significant difference according to age, gender, graduation area, administrative task, professional status, professional experience, and the type of province they are connected to; examines whether there is a significant relationship between the attendance levels of the employees and their attitudes. According to the results of the research, it was found that there was a significant difference when the opinions of the employees in terms of loyalty, teamwork, supportive climate and communication were examined according to the gender variable ($P < 0.05$). No significant differences were found according to the age variable ($P > 0.05$). No significant differences were found in the variable of graduation field. Considering the administrative task variable, only a significant difference was observed

in the bureaucratic climate dimension ($P < 0.05$). As a result, administrative tasks were evaluated by making Mann-Whitney U test between each other. It is seen that the obtained values are significant between Branch Manager-Facility Supervisor, Branch Manager-Other, Chief-Facility Supervisor, Chief-Other. Considering the professional status variable, it was found that there was a significant difference only in the negative interaction dimension. No significant differences were found according to the professional experience variable. When looking at the relevant province variable, significant differences were found in negative interaction, hierarchy and communication dimensions ($P < 0.05$). It was concluded that determining the positive and negative factors affecting the participation and employee attitudes of the employees may contribute to the increase of the quality of the sports management process and positive changes in the understanding of sports management.

Key Words: Sport, Sport Management, Management, Participation in Management, Attitude

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU.....	İ
ETİK BEYANI.....	İİ
TEŞEKKÜR METNİ.....	İİİ
ÖZET.....	İV
ABSTRACT.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER.....	İX
KISALTMALAR DİZİNİ.....	Xİİ
TABLolar DİZİNİ	Xİİİ
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM:YÖNETİM DÜŞÜNCESİ, KATILIM VE TUTUM	
1.Yönetim	2
1.1.Yönetimin Önemi	2
1.2.Yönetim Süreçleri.....	3
1.2.1.Karar Verme	3
1.2.2.Planlama	4
1.2.3.Örgütlenme	5
1.2.4.Eşgüdümleme (Koordine Etme)	6
1.2.5.İletişim	6
1.2.6.Denetleme	7
1.2.7.Değerlendirme	7
1.3.Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	8
1.3.1.Yönetim Teorileri Öncesi Geliştirme	9
1.3.2.Klasik Yönetim Düşüncesi	9
1.3.3.Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi	12
1.3.4.Modern Yönetim Düşüncesi	13
1.4.Katılım.....	13
1.4.1.Katılımın İlkeleri	14
1.4.1.1.Saydamlık.....	14
1.4.1.2.Kapsayıcılık	14
1.4.1.3.Zamanındalık	15

1.4.1.4.Geri Bildirimde Bulunma.....	15
1.5.Tutum	15
1.5.1.Açık Tutumlar.....	16
1.5.2.Örtük Tutumlar	16
1.5.3.Davranış Kaynaklı Tutumlar	17
1.5.4.Duygulanım Kaynaklı Tutumlar	18
1.5.4.Bilişsel Kaynaklı Tutumlar	18

İKİNCİ BÖLÜM:YÖNETİME KATILIM

2.Yönetime Katılım	19
2.1.Yönetime Katılım İlkeleri.....	20
2.2.Yönetime Katılım Biçimleri	20
2.2.1. Klasik Yönetime Katılım Biçimleri.....	20
2.2.2.Yeni Yönetime Katılım Biçimleri.....	33
2.2.2.1. Aktif Katılım Odaklı Yurttaş Girişimleri.....	34
2.2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşları.....	34
2.2.2.3. Elektronik Demokrasi ve İnternet.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:SPORDA YÖNETİME KATILIM VE ÇALIŞAN TUTUMLARI

3.Sporde Yönetime Katılım	23
3.1.Türk Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	24
3.1.1.Cumhuriyet Öncesi Spor Teşkilatlanması	24
3.1.2.Cumhuriyet Dönemi Spor Teşkilatlanması.....	25
3.2. Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılım.....	33
3.3.Türk Spor Yönetiminde Çalışan Tutumları.....	34
3.3.1.İşe Bağlılık.....	34
3.3.2.Ekip Çalışması	34
3.3.3.Stres	35
3.3.4.İnsan ve Sosyal ilişkiler	36
3.3.5.Olumsuz Etkileşim.....	36

3.3.6.İş Doyumu	37
3.3.7.Hiyerarşi	37
3.3.8.İletişim	38
3.3.9.Destekleyici İklim.....	38
3.3.10.Bürokratik İklim	38
3.3.11.Yenilikçi İklim.....	39
4.MATERYAL YÖNTEM.....	40
4.1.Araştırmanın Modeli	40
4.2.Evren ve Örneklem	40
4.3.Veriler toplama araçları.....	40
4.4.Verilerin Analizi	41
4.5.Araştırmanın Kapsamı	41
4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları	41
5. BULGULAR.....	41
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	57
ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA	62
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ.....	70

KISALTMALAR

BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
SGM	Spor Genel Müdürlüğü
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	Türk Spor Kurumu



TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Yönetim Süreçleri.....	3
Tablo 2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	8
Tablo 3. Yönetime katılım şeması.....	19
Tablo 4. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüğü'nde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarıyla alakalı betimsel istatistikler.....	42
Tablo 5. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	43
Tablo 6. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının yaşa göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	44
Tablo 7. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mezuniyet alanına göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	45
Tablo 8. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının cinsiyete göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	47
Tablo 9. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırılması amacı ile yapılan kruskal-wallis h testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.....	48
Tablo 10. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırıldığında bürokratik iklim boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi idari görevler arasında olduğunu görmek amacıyla idari görevler tek tek birbirleri arasında Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.....	50

Tablo 11. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki statülerine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	51
Tablo 12. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki tecrübelerine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	53
Tablo 13. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının bağlı bulunulan ile göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.....	55
Tablo 14. Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumları Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56

GİRİŞ

Spor, insanlığın başından bu tarihe kadar uzanan bir olgudur. İnsanlığın varoluşuyla başlayan hareket, yaşamı devam ettirebilmek için gerek savaş gerekse beslenme zorunluluğu adına yapılan avcılık gibi faaliyetlerle ilk çağlardan başlayarak günümüze kadar gelmiştir. Spor toplumların kültür seviyesinin artması ile vücudun çeşitli yönlerinin geliştirilip güçlendirilmesini amaçlayan hareketler haline gelmiştir. İnsanlık tarihiyle başlayan bu süreç güçlü bir değişim ve gelişim göstererek günümüzde düzenli hareketler bütünü oluşturmuştur. Günümüzde pek çok amaca yönelik yapılan spor faaliyetleri gerek ulusal gerekse uluslararası alanda ilgi odağı olan bir olguya dönüşmüştür. Spordan elde edilen gelir, rekor kırma çabaları, milli prestij sağlama gibi pek çok amaçla spor faaliyetleri yürütülmektedir. Sosyo-kültürel alanda gelişmişlik seviyesiyle doğrudan ilişkisi olan spor toplumlarda ciddi önem arz etmektedir.

Spor yönetimine bakacak olursak sporun geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, elit sporcular yetiştirme, gelir elde etme, ulusal ve uluslararası arenada başarı sağlamak için en önemli etken sporun iyi yönetilmesidir. Karar verme süreci olarak da bildiğimiz yönetim süreci doğru kararlar alarak hedefe ulaşmayı amaçlar. Spor Yönetimine bakacak olursak: Sporla ilişkili politika, alınan kararlar ve amaçların sonuca ulaşılmasına yönelik faaliyetlerle ilgilenen yönetim bilimlerinin bir dalıdır. Sporda hedefe ulaşmak için yürütülen faaliyetlerde spor yönetimini oluşturur. Bu çalışmada Türk spor yönetiminde yönetime katılımın ve çalışan tutumlarının spor yönetiminde etkili olup olmadığını? Katılımcı yönetimin avantajlarının ve dezavantajlarının neler olduğunu? Tutum faktörünün yönetime etkisinin ne düzeyde olduğu? Çalışanların yönetime katılım düzeyleri ve çalışan tutumlarının spor yönetimine olumlu ya da olumsuz etki edip etmediği? gibi sorulara cevap vermek amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM:

YÖNETİM DÜŞÜNCESİ, KATILIM VE TUTUM

1. Yönetim

İnsanların veya toplumların bir amaç belirleyip iş birliği içerisinde o amaca yönelik yürüttükleri faaliyetlerin tümüne yönetim adı verilmektedir. İdare, örgüt, kurum gibi kelimeler yönetim sözcüğü yerine kullanılabilir. Farklı bir ifadeyle yönetim, kaynağın amaca ulaşmak için etkili ve verimli bir şekilde kullanılma süreci olarak tanımlanabilir (Yıldızhan, 2012:6).

Yönetim için idare etme, yürütme, işletme, örgüt gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Yönetim, örgütlenmenin yanı sıra örgütün etkili olmasını sağlayacak her türlü yönetim etkinliklerini yani kaynakları bir araya getirerek, koordine sağlamayı ve izlenecek yöntemlerle denetlemeyi içine almaktadır. Bu anlamı ile evrensel bir olgu olan yönetim kavramı; kamu kesimini içine aldığı gibi özel kesim içinde geçerli olan bir kavramdır. Bunlara dayanarak yönetim kavramına bakacak olursak yönetim bir araç veya fizyolojik bir süreçtir. Bu bağlamda, yönetim kişilerin veya örgütün çabalarıyla, amaca ulaşma ve başarıma sürecidir (Gözübüyük, 1983; Akt. Başaran, 2017). Daha kapsamlı bir şekilde anlatacak olursak yönetim; belirlenen amaçların etkili biçimde hedefe varması için plânlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarıyla sistemli bir şekilde uygulanan faaliyetler bütünüdür (Gürsoy, 2014: 4).

1.1. Yönetimin Önemi

Bütün insan toplulukları geçmişten günümüze yaşamlarını devam ettirebilmek için ve daha rahat bir hayat yaşamak için ihtiyaç duyulan ürün ve hizmeti üretme gayesinde dirler. Yönetimin kuralları ve önemli ilkeleri olmadan etkili ve verimli çalışılması, iş yapma ve yaptırılabilmesi imkansızdır. Bu nedenle, bir örgütte başarıya ulaşmak için diğer faktörlerden daha çok yönetim etkilidir. Zira ulaşılmak istenen hedef imkân, araç gereç, personel ve bu iş için ayrılan zamana bağlı olmakla birlikte iyi bir yönetici ve yönetim anlayışıyla mevcut olan imkanlar ile verimli sonuçlar elde edebilir. Bu durumda örgütün veya örgütlerin amaçlarına ulaşmasında başarıyı ve başarısızlığı ortaya koyan en önemli faktörün yönetim-yönetici olduğunu göstermektedir. Bu noktada yöneticinin üst düzeyde performans gösterebilmesi adına iki önemli faktörden söz etmek gerekir. Bu faktörlerden birincisi yöneticinin bir amacı ve ulaşacağı bir

hedefinin olması, ikinci faktör ise bu amaca ulaşmak üzere örgüt ile bütünleşmesidir. Bu sebeple yönetici iyi yönlendirebilmeli, rehberlik etmeli, koordinasyonu sağlamalı ve farklı bireysel faktörleri kontrol altında alabilmelidir. Her çalışanından üst düzey performans alabilmek için yöneticinin kendisini çalışanıyla bütünleştirip moral ve motivasyonu yüksek bir ekip çalışmasını yaratabilmesi gerekmektedir (Gül, 2008:4).

1.2. Yönetim Süreçleri

Yönetimin hedefe ulaşabilmesinde ve verimliliğe ulaşip bunun geliştirilmesinde veya başarıya ulaşmasında en etkili süreç olan yönetim süreçleridir. Ancak başarıya ulaşılması için çok küçük örgütlerden çok büyük örgütlere kadar başarının etkenleri yönetim süreçlerine verilen değerle ölçülebilir (Yerlisu, 1999:47).

Tablo 1. Yönetim Süreçleri

İŞLETMENİN FONKSİYONLARI	ÜRETİM	PAZARLAMA	FİNANSMAN	İNSAN KAYNAKLARI	MUHASEBE	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	TEDARİK	HALKLA İLİŞKİLER
YÖNETİMİN FONKSİYONLARI								
KARAR VERME	İşletmede başarıya nasıl ulaşılır? Ne? Nerede? Kim tarafından? Nasıl yapılır?							
PLANLAMA	Ne? Nerede? Ne zaman ve Hangi maliyete katlanılarak yapılacak?							
ÖRGÜTLEME	Kim? Neyi? Hangi yetkilerle? Hangi çevrede yapacak?							
EŞGÜDÜMLEME	İnsanlarla işler arasında uyum nasıl sağlanacak?							
İLETİŞİM	İnsanlar arasındaki bilgi alışverişi nasıl sağlanacak?							
DENETLEME	Planlanan faaliyetler düzgün bir şekilde yürütülüyormu?							
DEĞERLENDİRME	Eksikler nelerdir? Daha iyi nasıl oluruz?							

1.2.1. Karar Verme

Yönetme genel anlamda “hedefe ulaşabilmeyi sağlama” evresi şeklinde tanımlanacak olursa. Yapılacak işlerin ne zaman, nasıl ve kim tarafından, nerede yapılacağına karar verilmeden bireysel ya da yönetim anlamında hiçbir iş yapılamayacaktır. Bu sebep ile birçok iş arasından öncelik sırasına göre hangisinden başlanacağı konusunda yönetici bir karar vermek zorundadır. Yönetici, karar verilen işin çeşitli çözüm yollarını irdeledikten sonra belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla bu

yollardan birini çözüm olarak seçer. Bu durumda karar aşaması bitmiş olur (Çelik, 2006:38). Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve gelişmesi yönetimin aldığı kararların etkili oluşuna bağlıdır. Yönetenin doğru karar alabilmesi, karar tipleri ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Karşılaşılan sorun veya durumların büyüklüğüne göre kararlar dört modelden biri kullanılarak alınır. İlk model; Kişisel otokratik yönetim, kararları tek başına alır. İkinci model; Danışma, yöneticinin uzmanlara veya astlarına danışmasıdır. Üçüncü model; Grupla çalışma, yönetimin örgütle birlikte karar vermesi veya örgüte karar verdirmediştir. Yetki ve sorumluluğu kendisi alır. Sonuncu model ise; Yetki devri, yöneticinin astlarına veya örgüt içindeki bir bireye görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğunu devretmesidir (Taymaz, 2003:31). Hemen hemen her durumda karar verme süreci olurken aynı basamakları izlesekte kararın önem derecesine bağlı olup, harcanacak zaman veya tekniklerde farklılıklar olacaktır. Bir kararın önem derecesini ölçmek için farklı yollar bulunmaktadır; Kullanılacak olan kaynağın niceliği, niteliği, kararın etkileyeceği bireylerin sayısı, kararın maliyeti, karar sonucunda ortaya çıkacak olumsuzlukların büyüklüğü ve karar aşamasında gerekli olan zaman buna örnek olabilir (Karagöz, 2006:27).

1.2.2. Planlama

Bir işi ya da eylemi hedefe ulaştırmak için önceden sistemli bir şekilde hazırlayıp amaca yönelik düzenlenmiş kurguların genelini oluşturan yapı taşıdır. Kısaca planlama hedefe ulaşmak için neyin, nerede, ne zaman yapılacağıının önceden karara bağlanmasıdır.

Yukarıdaki tanımı ele alacak olursak planlamanın şu özelliklerine ulaşmış oluruz:

1. Planlama geleceği içeren bir süreçtir. Gelecekte oluşacak şartların ne olacağı konusunda fikir yürütmelere dayanır.
2. Planlama kararlar bütünüdür. Fakat her karar bir plan olamaz. Karar, farklı seçeneklerden birini seçmektir. Planlama kesin olarak gelecek zamana yöneliktir ve bir eylemi içerisinde barındırır. Planlama sürecinde birçok karar alınır bu sebeple karar verme ile planlama birbirine bağlı kavramlardır.
3. Planlama bir hedefe yönelik olan ve o hedefe ulaşabilmek için en uygun metodun seçilebilmesiyle alakalıdır (Yerlisu, 1999:56).

Reel olarak bakacak olursak plan elimizde bulunan kaynakların amaca yönelik en etkili ve verimli şekilde kullanılması için verilen kararlar bütünüdür.

1.2.3. Örgütlenme

Örgütlenme belirlenen amaca yönelik birden fazla kişinin uyum içerisinde çalışarak etkili olmalarını gerektiren ve amaca yönelik başarıyı sağlamak için kimin nerede nasıl çalışacağını, kiminle neyi nasıl yapacağını belirleyen önemli bir karar sürecidir.

Örgütlenme, yetkilerin ve sorumlulukların sınırının belirlenmesine, emirlerin nereden nereye ulaşacağını belirtmesine, işin daha hızlı yürütülmesini ve kolay olmasını sağlar. İyi hazırlanmış örgütlenme sistemi teknik gelişmelerin takip edilmesinde ve bu gelişmelerin yakından izlenilmesine olanak sağlar.

Örgütlenmeye spor işletmeleri açısından bakacak olursak, spor işletmelerinden beklenen etkili ve verimli olma seviyesine ulaşması için istenilen taleplere cevap vermesi, çalışanlarının moral ve motivasyonlarının sağlanması en önemli faktörlerdendir. Çağdaş, yeniliğe açık, çekici ve verimli hizmet üreten bir işletme olabilmek için bağlılık duygusu yerleştirilmiş bir örgüt oluşturmak bu işletmeler için bir zorunluluktur.

Spor işletmelerinde Başlıca Örgütlenme ilkelerini sıralayacak olursak;

1. *Amaçta birlik*: Herkesin ortak bir amaca yönelik çalışmasıdır.
2. *Yeterli olma*: Çalışan bireylerin uzmanlık alanına göre yeterli olmasıdır.
3. *İş bölümü ve uygunluk*: Aynı işi yapan bireylerin aynı yerde örgütlenmesini sağlama.
4. *Görev tanımlama*: Çalışan bireylerin görevlerinin tanımlanması ve yaptığı iş ile alakalı bölümlere yerleştirilmesini içerir.
5. *As-Üst ilişkisi*: Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşinin sağlanması.
6. *İstisnai durumlar*: As olarak çalışan yönetici veya işçinin gereken durumlarda üstü olan kişinin yerine karar verebilmesidir.
7. *Komuta*: Yönetici çalışanlarını yönlendirebilmelidir.
8. *Sorumluluk*: Herkesin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesidir.

9. *Yönelme*: Personelin amaca yönelik yönlendirilmesidir.

10. *Denge*: Örgütte işler ve kişiler arasındaki dengenin kurularak verimli bir şekilde çalışmanın sağlanmasıdır.

11. *Esneklik*: Olağan dışı durumlarda planlamada veya örgütlemeye değişiklik yapabilmek ve yeni planlama ve örgütleme yaparak işin devamını sağlayabilmek için esneklik önemli bir faktördür.

12. *Süreklilik*: Yapılan işin eylemin devamlılığını sağlamaktır (Çelik, 2006:46).

1.2.4.Eşgüdümleme (Koordine Etme)

Örgütün belirlenen vizyonuna ulaşması için hazırlanan plan dahilinde uyum içerisinde çalışılması olarak adlandırabileceğimiz eşgüdümleme etkili ve verimli bir sonuç elde etmek adına yönetim süreçleri arasında önemli bir faktör olarak yerini alır. Bu sebeple yöneticinin başarıya ulaşması için çalışanlarını ve onların yaptıkları işleri koordine ederek yapılan işte uyum sağlayıp hedefe giden yolda engelleri kolay aşması adına eşgüdümleme önemli bir süreçtir.

Koordinasyon iş bölümü yoluyla farklı parçalara bölünmüş bulunan örgüt faaliyetlerinin, örgütün farklı alanlarında farklı işgörenler tarafından sarf edilen çabaların örgütün hedefleri doğrultusunda birleştirilip bütün hale getirilmesidir (Yerlisu, 1999:76).

1.2.5. İletişim

Yönetim sürecinin önemli bir fonksiyonu olan iletişim latince“communicare” sözcüğünden gelmektedir. Türk dilinde ise “ortak kılma” anlamını taşıyan iletişim birden çok kişi arasındaki bilgi, fikir, düşünce ve tutumların planlanan bir hedefte sonuca ulaşmak ya da davranışları etkileyebilmek için sembolleme yapılarak belirlenen bir araçla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülme süreci olarak kabul edilmektedir (Akyol, 2013:44).

İletişim insanlar arasındaki bilgi ve duygu alışverişi olması nedeniyle örgütte iletişimin önemi işlerin hızlı, zamanında ve belirlenmiş program dahilinde yapılması için bilgi akışının düzenli olması demektir. Maksimum düzeyde verim alabilmek için yöneticinin çalışanlarıyla iletişiminin güçlü olması gerekmektedir. İletişimin örgüt

içerisindeki bölümler ve kişiler arasında karşılıklı ya da tek yönlü olan bilgi paylaşımını içine alan sosyal bir süreç olarak da adlandırabiliriz. İletişim örgütlerin sistemlerinin devamlılığını sağlayan bir nitelik taşıdığı gibi işletmelerde maaliyeti azaltacak etkileri de vardır (Çelik, 2006:49).

1.2.6. Denetleme

Örgütte alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını, çalışanların işlerini yapıp yapmadığını amaca yönelik ilerleme olup olmadığını kontrol eden denetleyen bir yapının olması örgüt faaliyetlerinin düzenli, özenli, karışıklık olmadan devam etmesini sağlar. Bu nedenle örgütte veya örgütlerde düzeni sağlayan ve kontrol eden bir mekanizmanın olması örgütün çıkarları ve çalışanların tutumları açısından çok önemli bir faktördür. Gerçekleşen sonuçları, önceden planlanan amaçlar doğrultusunda, kriterler ve standartlara göre tarafsız olarak analiz ederek, ölçerek kanıtlara dayandırıp değerlendirmek, gelecekte oluşacak olan hatanın önceden önlenmesine yardımcı olarak birey ve örgütlerin gelişimine, mali yönetimin ve kontrol sisteminin geçerli, tutarlı ve güvenilir olmasına, tutumluluk ve verimli etkinliğin sağlanmasına rehberlik ederek elde edilen bulgu ve sonuçları ilgililere duyurmak adına belirli bir sistem içerisinde uygulanan planlı ve programlı bir süreçtir (Bal, 2013:28).

1.2.7. Değerlendirme

Planlama süreci ile başlayan ve yönetim süreçleriyle bütünlük içerisinde sorunları çözmeyi amaçlayan, yönetim sürecinin hedefe yönelik verimli olmasını sağlayan yönetsel bir fonksiyondur. Bu süreç yönetim sürecinin her evresinde olup niteliklerin istenen düzeyde olmasını sağlar. Etkili bir değerlendirme, hedefe ulaşma ve kaliteyi sağlayabilme açısından ciddi önem arz eder. Hedeflenen amacın verimli bir şekilde gerçekleşmesi için iyi düşünülmüş bir değerlendirme etkinliğinin yöneticisi olmak ciddi bir sorumluluk gerektirir. Dolayısı ile değerlendirme yönetim süreçleriyle ayrılmaz bir bütündür. Eksiklerin gözden geçirilmesini ve giderilmesini sağlayarak daha verimli bir sonuca ulaşma konusunda ve karar verici olan yöneticinin örgütün amaçlarına yönelik vereceği kararlarda yöneticiye önemli düzeyde katkı sağlayacaktır (Çoruk, 2012:98).

1.3. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Yönetim kavramı ve yönlendirme gibi yönetimi kapsayan ilkelerin ortaya çıkışı insanların bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte tarihte yerini almıştır. İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan yönetim ifadesi, günümüzde devlet- vatandaş arasındaki ilişkiyi vurguluyor olsa bile, kurumda, örgütte veya salt bir topluluğun içerisinde dahi kendine yer bulabilir. Tarihsel çerçevede ise, insanların bir arada yaşamaya, topluluklar oluşturmaya başlaması ve özellikle “mülkiyet” kavramının ortaya çıkmasıyla, toplum içerisinde, yönetim olgusunun da varlığı hissedilebilmektedir. Bu sebeple yönetim kavramına öncelikle bilim olmadan önceki süreçte yer verilecek ve tarihsel süreç içerisinde ele alacak olursak düşünürlerin yönetim üzerindeki düşüncelerine yer verilerek “*bilim olarak yönetim*” ele alınacaktır (Arık, 2015:4).

Tablo 2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Düşünce Akımları	Ortak Unsurlar	
Yönetim Alanında Yeni Eğilimler	-Kalite üzerine yönlendirilmiş köklü değişimler -Çalışanların yetkilendirilmesi -Ekip çalışmasının artırılması -Kültüralist yaklaşım -Karşılaştırmalı yaklaşım -Japon unsuru	➤ 1990 - ➤ 1980 - ➤ 1970 - ➤ 1960 -
Modern Yönetim Düşüncesi	-Durumsallık teorisi -Sistemler teorisi -Yönetim süreçleri -Örgütsel davranış -Kantitatif metotlar	➤ 1950 - ➤ 1940 ➤ 1930 - -
Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi	-İnsan faktörünün ön plana çıkması	➤ 1920 ➤ 1910 -
Klasik Yönetim Düşüncesi	-Yönetimsel yaklaşım -Bürokratik yaklaşım -Bilimsel yaklaşım -Sistematik yaklaşım	➤ 1900 ➤ 1890 ➤ 1880 -

1.3.1. Yönetim Teorileri Öncesi Geliştirme

Yönetenlerin amacı varlıklarını devam ettirmek iken, yönetilenlerin amacı ise hakkın korunup adaletin sağlanması ve özgür bir yaşam sürmektir. Yönetilenler bu amaçla iktidarı ele geçirme düşüncesine girebilirler. İnsanların toplu olarak yaşama ihtiyaç duyması ile kendisini toplumda göstermeye başlayan devlet kurumu içinde düşüncenin gelişimi genel olarak din konusuna temellendirilmiştir. Çünkü birçok düşünür; yasaların tanrıdan geldiği düşüncesini aktararak insanlarda bu yasalara karşı boyun eğme zorunluluğu fikrinin oluşmasına sebep olmuş, yönetilenlerin “hükümdara karşı çıkmak Tanrıya karşı çıkmaktır” yanılığını oluşturarak yönetime boyun eğmeleri, karşı çıkmamalarını sağlamaya çalışmışlardır (Yetkin, 2012:11-12).

1880 öncesi dönemde genelde köle-sahip ilişkisi ile korku veren veya zor kullanan yönetim anlayışı hakimdi. Nasıl ki eski mısırdaki piramitler yapılırken insanlar zorla kırbaçlanarak çalıştırılmıştır. Eski mısır’da uygulanan bu yönetim şekli günümüzdeki yönetim şekline, anlayışına önemli katkılar sağlamıştır. Örnek verecek olursak; Eski Mısır’da yönetimde kademeler haline getirilmiş; üst kademe firavun ve tebaasının olduğu, orta kademedeki hür mısırlıların olduğu ve alt kademedeki de esirlerin olduğu bilinmektedir. Piramitlerin yapımında tutulan gelir gider ve stok kayıtlarıyla mısırlıların yönetime katkılarının başka bir örneğidir (Dalay, 2001:3). Romalılar ve Osmanlılar gibi varlıklarını sürdüren büyük devletler kendilerine göre geliştirdikleri iletişim sistemiyle sahip oldukları toprakları vilayetlere ayırıp, yetki devrini ve yerinden yönetim anlayışını uygulamaya geçirmişlerdir (Erdoğan, 2004:9).

1.3.2. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesi örgütlerde insan faktörü dışındaki faktörler üzerinde durmuş ve insanı geri plana atmıştır. İnsanların maddi sıkıntılarının giderilmesi durumunda istenildiği gibi davranacağını varsaymıştır. Klasik yönetim düşüncesi yönü ile mekanik örgüt yapısı olarak adlandırılabilir. Makine ve insan arasındaki rasyonellik konuları üzerinde durmuştur. Bireyler ile ilgili unsurlar geri plana atılıp bu yönetim modeline dahil edilmeyip detaylı olarak ele alınmamıştır. Bu yönetim düşüncesinde insan kendisine söylenenleri uygulayan pasif bir faktör olarak sayılmıştır. Bu yönetim döneminde insan faktörü önemsenmemiş sadece modelin bir parçası olarak düşünülmüştür. Çalışanların kişisel sorunlarının örgüte yansımayaacağı, örgüt içindeki

zaman ile örgüt dışarıda geçirilen zamanın ayrı olduğu varsayılmıştır. Bu ortamda işe bireylerin yönetimde söz sahibi olması mümkün değildir¹.

Bu yönetim düşüncesi dönemindeki gelişmeler: Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı olarak açıklanabilir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı: Amerikalı yönetimci Frederick Winslow Taylor 1911 senesinde ilk olarak “bilimsel yönetim ilkeleri” isimli eseri ile ortaya koymuştur. Bu yönetim yaklaşımı geniş çapta kabul görüp ve örgütlerde verim sağlamayı ciddi ölçüde artmıştır. Taylor, bu yönetim yaklaşımının temellerini dört genel ilke de bir araya getirmiştir.

Bu ilkeler şunlardır:

1. Yönetim anlamında, bilimsel yöntemlerin kullanılıp geliştirilmesi yani işi yaparken en iyi yöntemin bulunması ve uygulanması.
2. Çalışan bireylerin bilimsel yöntemlere göre seçilip, eğitilmesi ve geliştirilmesi.
3. Çalışmalara bilimsel anlamda, eğitim, öğretim ve kendini geliştirme olanağı sağlamak ve bu şekilde işçilerin işi özümsemesini sağlayıp çalışanlar arası işbirliği oluşturmak.
4. Yönetici ve çalışanlara görev dağılımı yapmak ve düzenlemek, görev ayrımından sonra yönetici ve çalışanlar arasında yakınlığı sağlayıp işbirliğini oluşturmak.

İşlerin gelişmiş yöntemlerle yapılarak hareket ettirilerinin verilmesi. çalışanlara dinlenme süresi verilip, belirlenen standartlarda zaman etütleri verilerek verim sağlanması ve teşvik edici ücret konusunda çalışmalar yaparak işletmedeki teknik gelişimi artırmaya yönelik araştırmaya yer vermiştir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Klasik teoride bu yönetim yaklaşımında öncülüğü Henri Fayol yapmıştır. Fayol, örgütün çalışmalarını ana bölümler olarak inceleyerek kendi içinde 6 gruba ayırmıştır.

¹Atilla Filiz “Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite Ve Verimlilik Açısından Yaklaşım” <https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale24.htm>, Erişim Tarihi (10.05.2019).

Bu çalışmalar;

1. Teknik çalışmalar,
2. Ticari çalışmalar,
3. Finansal çalışmalar,
4. Muhasebe çalışmaları,
5. Güvenlik çalışmaları,
6. Yönetim çalışmalarıdır.

Fayol, yönetim faaliyetlerini kendi arasında beş önemli fonksiyona ayırmıştır. Yönetim çalışmaları birbirini takip eden bir süreci oluşturmaktadır. Bu sürecin başlıca evreleri; planlama, organizasyon, koordinasyon, emir komuta ve denetimdir. Bu noktadan bakacak olursak yönetim, planlama ile başlayarak denetimle son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir sürecin adıdır.

Bürokrasi Yaklaşımı: Alman bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber, yönetsel yetki (otorite), karizmatik yetki ve meşru yetki konularında geniş araştırmalar yaparak bunları yönetim bilimi içerisinde ele alıp eserlerine aktarmıştır.

Daha sonra ise ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya koyduğu akılcı kurallara dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur. Bürokrasi, olumsuz olan ve kötüleyici bir anlamı da ifade eder. Bu anlamı ile bürokrasi; verimsizliği, işlerin ağır yürümesini, kuralcılığı, kırtasiyeciliği, sorumluluktan kaçmayı, yönetimde gizliliği, yetki devretmedeki isteksizliği, otoriteye aşırı bağlılık gibi olumsuz davranışlar ve işlerdir. Ancak sözlük anlamına bakacak olursak bürokrasi; “Devletin işlerinin yürütülmesinde yazışmalara gereğinden çok önem vermesi, kırtasiyecilik” olarak tanımlanmaktadır².

² “Bürokrasi yaklaşımı”, http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/besikduzudticaret_6dec3.pdf, Erişim Tarihi (10.05.2019).

1.3.3. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

Neoklasik dönemin özelliği, klasik dönemde arka plana atarak eksik bırakılan insan faktörünü ele almasıdır. Sadece yapıyı ele alan klasik yönetim teorisinin insan faktörünü geri plana atmasına karşılık, neo- klasik teori bir örgütteki yapının etkinliğini belirleyen faktörün insan olduğunu göstermiştir¹. İlk olarak insan ilkesinden harekete geçen ve örgütü sosyal sistem bütünü varsayan Neo-Klasik yönetim düşüncesine göre, insanın tatmin edilmesiyle rasyonelliğe ulaşılabileceğine vurgu yapılmaktadır. “1920-1930’lu yıllarda Mayo ve Roethlisberger’ in, sosyoloji alanındaki deneyimlerini kullanarak Western Elektrik Fabrikaları’ nda çalışan davranışları üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün bir sosyal sistem bütünü olarak düşünülmesi zorunludur ve sosyal çevre, çalışanların davranışlarında kural ve yönetim düzenlemelerine göre daha etkili olabilir. Anlaşılan şudur ki, örgütün mekânîk düzenini rayından çıkararak faktör “insan” faktörüdür. Hawthorne deneyleri olarak bilinen bu çalışmalar ilk başta Beşeri İlişkiler Yaklaşımını daha sonra İnsan Kaynakları Yönetimini ve günümüzde ise Örgütsel Davranışı yani esas olarak örgüt üyelerinin davranışını temel alan düşünceye tohumu niteliğindedir (Nişancı, 2015).

1930’lu yıllardan bu yana E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor gibi Bilim insanları tarafından yapılan araştırma ve vaka incelemelerinin sonucuna göre, insanı harekete geçirmek için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığı ortaya konuldu. Yönetimin sadece işletmenin sahiplerine hizmet etmediği, çalışanların arzu ve istekleri, moral ve motivasyonlarının da hayati derecede önemli olduğuna ve bunları dikkate almaksızın örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşamayacağı öne sürülmüştür (Karagöz, 2006:21).

Bu düşünce döneminde dikkati çeken; örgütün sosyal bir sistem olduğu ve bu sistemde en önemli faktörün insan olduğunu ortaya koymasındır. Buna göre, yönetimin hedefleri ile işletmenin amaçlarını bütünleştiren, işletmenin amaçlarını yöneticinin amacı yapan, hedefe bağlılık ve örgüt ile bütünleşerek kendi kendini yönetip denetleme imkanı veren bu sistem katılımcı yönetim sistemidir. Bu sistemde işletmedeki bütün bölümler birbirleri ile uyumlu çalışır. Uyumlu çalışmaları bu sistemin felsefesini yansıtmaktadır. Üstler astlarına astlar da üstlerine tam bir güven içinde çalışır. Klasik teorisinin rasyonellik ve model kavramlarına karşılık; motivasyon, yönetime katılma,

tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Bu dönemdeki yöneticinin kendi duygu ve önyargılarından arınmış, insani, toplumsal olguları oldukları gibi görmesi öngörülmüştür¹.

1.3.4. Modern Yönetim Düşüncesi

Bu yönetim düşüncesi sistem yaklaşımı ve durumsal davranışı inceler. Sistem yaklaşımı, yönetim birimlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin niteliğini incelemektedir. Yönetim ile alakalı olayları başka olaylarla ve dış çevredeki şartlarla ilişkilendirerek incelemektedir. Temel amaç bütünün hedefine ulaşmasıdır. Bütün önemlidir, parçalar bütüne katkı sağladıkları kadar önemlidir¹.

Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımların eksiklerini giderme düşüncesiyle yapılan çalışmaların sonucu olarak geliştirilen modern yönetim yaklaşımını iki başlık altında inceleyecek olursak;

1.Sistem yaklaşımı: Bu yaklaşımın amacı örgütte yaşanan olaylarla çevre şartları arasındaki ilişkiyi ele alarak, olayları çevrenin ve doğanın çok yönlü ilişkisi içerisinde açıklamaya çalışma çabasıdır. Bir bütünün parçalarının tek tek incelenmesi gerektiğini öngören ve özelden genele, genelden özele bir bütünün parçalarıyla olan ilişkisini insan özellikleriyle özdeşleştirme çabasıyla bir kuram ortaya atma isteği olarak açıklanabilir (Yerlisu,1999: 42). Çağcıl örgüt kuramı' olarak da adlandırılan 'Sistem Yaklaşımı', örgüt beklentileriyle bireysel beklentileri, disiplin ile otonomi, formal ilişkiler ile doğal ilişkileri, yönetici ve çalışanlar arasındaki zıt durumlar üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre bu zıtlıklar azaltılabilir, fakat ortadan kaldırılamaz. Sistem yaklaşımı, örgütü beş temel öğeden oluşan bir sistem olarak görmektedir. Bunlar; süreç, girdi, çıktı, geri dönüt ve çevre' dir (Aydın, 2010).

2. Durumsallık yaklaşımı: Yönetim ve Organizasyon konularını içine alan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre çalışan örgütün her zaman ve her yerde başarılı olabilecek bir yapının bulunmadığını ve yapılacak organizasyona ait seçeneklerin şartlara göre değişkenlik göstereceğini ortaya koymaktadır (Yerlisu,1999:45).

1.4. Katılım

Gündelik dilde katılım ortak fikir yürütme, destek olma, bir şeyin içinde olma, ortak olma, ortak bir fikri benimseme gibi birçok anlama gelmektedir. Çalışanların

kendilerini doğrudan etkileyen politikalara görüş ve önerilerini karar vericilerle paylaştıkları süreçlerdir. Bazı durumlarda katılımın çerçevesi mevzuatla düzenlenmişken, bazı durumlarda herhangi bir mevzuat olmaksızın işleyen süreçlerdir³.

Katılım yönetim organları ya da kurumlarının ve bunların paydaşları arasında sürekli olan ve karşılıklı fayda sağlayan ilişkiyi ifade eder. Her ilişkide de olduğu gibi önemli olan aradaki ilişkinin niteliğidir. Katılımın yöntem ve süreçleri sadece araçtır. İyi veya kötü katılımı belirleyen unsur, bu araçları kullanacak birey ve örgütlerin tutum, davranış ve kararlılıklarıdır. Katılım süreci iyi yapıldığı takdirde, örgütleyenlerden paydaşlara ve halka kadar bütün müdahil olanların kapasitesini geliştirir⁴.

Katılımın sosyal bilimlerdeki anlamı; bir kararın önceden hazırlanması, geliştirilmesi, alınıp uygulamaya konulma aşamalarından bir tanesine, birkaç tanesine veya hepsine, o karardan direkt ya da dolaylı yollarla etkilenecek olan kişilerin gösterecekleri performansları derecesinde katkıda bulunması durumudur. Genel anlam itibari ile katılım sadece düşünceyi özgürce ifade etme değil, bu düşüncelerin aktif hale getirilerek hayata geçirilme sürecidir. Katılım, kavramsal olarak, örgütteki bireylerin içinde buldukları ortamda verilen kararlarda yer almaları anlamını taşır (Hanedan, 2000:8).

1.4.1. Katılımın İlkeleri

1.4.1.1. Saydamlık

Açık ve net olma sürecidir. Danışma süreci ile yapılan tüm iletişim açık ve net olmalı ve yanıtların alınmasını kolaylaştırmak için gerekli bilgileri içermelidir. Yapılan bütün toplantılar ve faaliyetlerin yanı sıra ilgili tüm doküman ve bilgilere kamuoyunun ulaşımının sağlanması gerekir³.

1.4.1.2. Kapsayıcılık

Örgütteki bireylerin veya yöneticilerin yönetime katılımı sağlamak adına örgütteki tüm bireylerin fikir ve düşüncelerini hiyerarşi içerisinde kapsama durumudur. Danışma sürecindeki hedef gruplar tanımlanırken ilgili tüm tarafların görüşlerini

³ Ebru Agduk, ‘‘Katılımın İlkeleri’’,<https://prezi.com/iqciipdii12af/katilm-nedir-ilkeleri-nelerdir/>, Erişim Tarihi (11.05.2019).

⁴ ‘‘Katılımcılık ve İlkeleri’’, httpwww.sp.gov.truploadSayfa18filesKatilimciligin_Ilkeleri.pdf, Erişim Tarihi (10.05.2019).

açıklamak için fırsat sahibi olmaları sağlanmalıdır. Süreçte kimin neden görüşünün alındığı ve alınmadığını ortaya koyacak kriterler üzerinden hareket edilmelidir³.

1.4.1.3. Zamanındalık

Yasama sürecine katılımın “yasak savar” anlayışla yapılmaması için görüş bildirecek olan bireylere veya yöneticilere makul bir zamanın tanınması gerekmektedir. Avrupa Komisyonu “Dayanışma için ilkeler ve Minimum Standartlar Tebliği” COM(2002) “Komisyon, gönderilen çağrılara ve yazılı görüşlere hazırlanılması için yeterli zaman tanınmalıdır. Komisyon, yazılı görüşlerin alınması için en az 8 hafta, toplantılar için de en az 20 iş günü vermeye çalışmalıdır³.

1.4.1.4. Geri Bildirimde Bulunma

Verilen görüşlerin alındığına ilişkin bilgiler ve alınan görüşlerin sonuçları katılımcılara ulaştırılmalıdır³.

1.5. Tutum

Bir kişiye yüklenen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili duygu, düşünce veya davranışlarını düzenli ve etkin şekilde oluşturan eğilime tutum denir.(Smith 1968) Tutumlara iki temel özellik içinde bakacak olursak:

1. Uzun sürelidirler.

2. İçlerinde duygusal, davranışsal ve bilişsel, biçimleri barındırırlar. Bu özelliklerin üstünlüğü kendi arasında ve tutumdan tutuma farklılık göstermektedir. Bunun dışında ise tutumlar, şiddet derecesi, karmaşıklık, diğer tutumlarla olan ilişkileri, bölümler arası tutarlılık ve tutumlar arası tutarlılık gibi özelliklere sahiptir. Tutumun davranışa etki etmesi tek başına ve doğrudan olmaz, ortamsal etkenlerle birlikte etkiler. Ortamsal engel kavramı ise belirli bir tutumun ne zaman davranışa dönüşüp ne zaman dönüşmeyeceğini öğrenmemize yardımcı olur. Belirli bir davranışın görülmesi o davranışın altında yatan tutumun güç derecesiyle, ortam engelinin gücü arasındaki etkileşimin bir sonucu olup aynı zamanda alışkanlık ve beklenti gibi etkenlerin de etkisindedir⁵. Düşünce, davranış ve duyguların düzenli olması söz konusudur. Tutumun

⁵“Tutum”,<http://tutum.nedir.org/>, Erişim Tarihi (11.05.2019).

meydana getirdiđi sadece davranıř eđilimi ya da sadece bir duygu deđildir; dūřünce, duygu ve davranıř eđilimi bütünlüřmesidir⁶.

1.5.1. Açık Tutumlar

Bilinçli olarak sergilenen ve kolay şekilde aktarıp anlatabileceğimiz kendimizi ifade ettiğimiz tutumlardır. Genel olarak yetişkinlik döneminde tecrübe edilen deneyimlere ve öğrenmelere dayanır⁶.

1.5.2. Örtük Tutumlar

İstemsiz olarak gösterilen, kontrol edilemeyen ve bazı zamanlarda bilinç dışı olarak gösterilen tutumlardır⁶. Örneğin; küçükken kilo sınırının üstünde kilosunu olan ancak şu anda normal kiloya sahip bir bireyin, kilo sınırının üstünde olan bireylere karşı örtük tutumu olumlu olacaktır.

Örtük tutumlar daha çok çocuklukta deneyimlere dayanırken, açık tutumlar yakın dönemde yaşananlardan kaynaklanır (Akert vd., 2012). Örneğin: Sizin için önemli olan birinin size bir kalem verdiğini ve uzun zamandır o kalemi önemli işlerde kullandığınızı düşünün. Kalemin diğer kalemlerle maddi bir farkı olmamasına rağmen kaleminizin kaybolmasından endişe duyarsınız. Tutum nesnesi olan kalemin sizin için önemli olan biri tarafından verilmiş olması bu kaleme karşı tutumunuzun bilişsel tepkisini oluştururken, kalemin kaybolmasından endişe duymanız duygusal tutumu oluşturmaktadır. Önemli işlerinizde bu kalemi kullanıyor olmanız ise davranışsal tepkinizdir (Arkonaç, 2005)⁷.

⁶''Tutumlar''https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48379/mod_resource/content/1/Tutumlar.pdf
Erişim Tarihi (11.05.2019).

⁷''Açık ve Örtük Tutumlar''<https://www.guncelpsikoloji.net/sosyal-psikoloji/sosyal-psikolojide-tutum-nedir-kaynaklari-nelerdir-h5589.html>, Erişim Tarihi (16.05.2019).

1.5.3. Davranış Kaynaklı Tutumlar

Davranışa bağlı tutumlar bir kişinin nesneye veya bir objeye yönelik kendi davranışlarına bakarak oluşturduğu tutumdur⁷.

Sosyal psikolojide tutum ve davranış arasında basit ve dolaylı olmayan bir ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Yani, eğer bir bireyin bir konu hakkındaki tutumu bilirse o konudaki davranışının da tahmin edilebileceği düşünülmektedir.

Tutum ile davranış arasında olan ilişkinin çalışıldığı ilk araştırma ABD'de 1930' larda Fransız sosyolog La Piere tarafından yapılmıştır. ABD' de diğer ırk ya da etnik gruplarla birlikte Çinlilere yönelik olan olumsuz tutumların yaygın olduğunun bilindiği bu yıllarda, La Piere bir Çinli çiftle birlikte bir yaz boyunca ABD'nin batı kıyılarında iki yüzden fazla restoran veya oteli ziyaret ederek, Çinli çifte nasıl davranıldığını gözlemlemiştir. Biri hariç ziyaret ettikleri otel ve restoranların hepsi Çinli çifti kabul etmiştir. Bu geziden altı ay sonra La Piere ziyaret ettikleri tüm yerlere bir anket göndererek, otel veya restoranlarına Çinliler geldiğinde nasıl davranacaklarını öğrenmeye çalışmıştır. Cevap verilen anketlerin hemen hemen hepsinde kurumlarında Çinlilere hizmet edilmediği bildirilmiştir. Bu, beklenenin aksine, tutum ve davranış arasında tutar olmadığı anlamına gelmektedir. Bu ilk araştırma ve aynı konuda daha sonra yapılan diğer araştırmalarda tutum ve davranış arasındaki ilişkinin basit bir ilişki olmadığı ve tutumların her zaman davranışa yol açmadığını göstermektedir.

Sosyal psikolojide tutum çalışmalarını çıkmaza sokan bu sonuçlar üzerine, sosyal psikologlar insanların söyledikleri ile yaptıklarının neden uyuşmadığı konusunu üzerinde durmuşlar ve tutumların sadece belli koşullarda davranışa yol açtığı ortaya atılmıştır. Bu bağlamda, tutum ve davranışın denkliği, tutumun gücü, tutumların zihinde ulaşılabilirliği, tutumun ölçülmesi ile davranış gözlemi arasında geçen süre vb. koşullar belirlenmiştir. Tutum ve davranış arasındaki denklik, ya da kısaca denklik hipotezi adı verilen durum, ölçülen tutum ile gözlenen davranışın aynı genellik düzeyine sahip olmasını ifade eder. Genel düzeyde varlığı saptanan bir tutumdan çok spesifik bir davranışı tahmin etmek çoğu zaman tutum davranış uyumsuzluğunu ortaya çıkarır⁸.

⁸ Ömer YILDIRIM, ‘‘Tutum ve Davranış İlişkisi’’, <http://www.felsefe.gen.tr/psikoloji/tutum-ve-davranis-iliskisi.asp>, Erişim Tarihi (11.05.2019).

Örneğin; arkadaşınıza ‘Spor yapmayı seviyor musun?’ diye sorduğunuzda alacağınız cevap ‘Sanırım seviyorum. Çünkü sürekli yürüyüşe çıkıyorum’ olursa bu tutumunun sebebi kendi davranışına yönelik olan gözlemden kaynaklanmaktadır⁸.

1.5.4. Duygulanım Kaynaklı Tutumlar

Duygulanım kaynaklı tutumlar; nesnel değerlendirmelerden daha çok beğenme ve beğenmeme gibi değerlendiren duyguları içine alan tepkilerdir. Bu tutumlarda meseleler mantıksal olarak incelenmezler. Klasik şartlanma veya edimsel şartlanma yoluyla oluşturulurlar (Akert vd., 2012).

Klasik koşullanma: Duygusal bir tepki ortaya çıkaran uyarıcının nötr bir uyarıcıyla birlikte hareket etmesi sonucu nötr uyarıcının aynı duygusal tepkinin oluşmasına sebep olmasıdır. Örneğin; anneanninizin evine her gittiğinizde duyduğunuz naftalin kokusu sizde güven ve huzur hissi oluşturuyorsa, klasik koşullanma yoluyla herhangi bir zamanda duyduğunuz naftalin kokusu sizdeki aynı duyguların tetiklenmesini sağlar (Akert vd., 2012).

Edimsel koşullanma: Bilinçli olarak yapılan davranışlar sonucunda, bu davranışları bir ödül veya bir cezanın izlemesi sonucu bu davranışların tekrarında çoğalma veya azalma görülür (Akert vd., 2012)⁷.

Kısaca duygulanım kaynaklı tutumlar duygulara ve değerlere dayanır.

Örneğin: Kürtaaj, ölüm cezası, vb. gibi konulara karşı tutumlarımız bu türden tutumlardır. Bu tür tutumların işlevi ise kişinin temel değerlerini ifade ediyo olmasıdır⁶.

1.5.4. Bilişsel Kaynaklı Tutumlar

Tutum nesnesine karşı görüşü, düşünceleri veya inanışları içine alan tepkilerdir. Bu tutum şekli nesnenin iyi veya kötü taraflarını hızlı bir şekilde sınıflandırarak onu istediğimize ya da istemediğimize karar vermemizi sağlar (Akert vd., 2012)⁷.

İKİNCİ BÖLÜM:YÖNETİME KATILIM

2. Yönetime Katılım

Yönetime katılma deyince aklımıza gelen ilk şey bireylerin kendileri ve yaşadıkları toplum ile ilgili olarak alınacak olan kararlarda ve ortaya çıkan olumsuzlukların çözümünde söz sahibi olabilmeleri için yöneticilerle etkileşim içinde olması demektir. Bu anlayışın devamlı olması, yönetime katılmayı etkili kılacak katılımın sadece oy vermeye sınırlı olmadığını göstererek, kamu yönetiminin de verimli bir şekilde görevini yerine getirmesini sağlayacaktır. Buradaki önemli faktör yöneticilerin ve yönetilen bireylerin bu işbirliğinde sorumluluk sahibi olduklarının bilincine varmalarıdır (Eroğlu, 2006:192).

Tablo 3: Yönetime katılım şeması



2.1. Yönetime Katılım İlkeleri

Süreç saydam olmalı her şey açık, net ve anlaşılır olmalı. Kapsayıcı olmalı, işletmede çalışanları, yönetenleri ve işletmeyi kapsamalı.

Zamanındalık: Alınan ya da alınacak kararlar katılımcılara bildirilmeli, öneriler veya itiraz için süre tanınmalı. Yapılacak karar toplantıları için komisyon katılımcılara süre vermeli.

Geri bildirimde bulunma: Verilen görüşlerin alındığına dair bilgi verilmeli, alınan görüşler ve sonuçları katılımcılara ulaştırılmalıdır.

2.2. Yönetime Katılım Biçimleri

Kararlarda etkili olabilmek aynı toplumda yaşayan insanlar için önemlidir ve önemide git gide artmaktadır. Yönetime katılımın zorunlu veya isteğe dayalı olup olmadığı, bireysel veya toplumsal olduğunun bilinmesi ve ne amaçla yapıldığının bilinmesi fonksiyonel bir yönetime katılım için önemlidir (Eroğlu, 2006:193).

2.3. Klasik Yönetime Katılım Biçimleri

Kişiler yönetime katılım olgusuna birey olarak katıldıkları gibi toplu şekilde de katılabilmektedir. Bireyler katılmayı direkt veya dolaylı gerçekleştirebilirler. Direkt katılımı ilk olarak akla gelen şey oy kullanmadır. Oysa yapılan seçimlerde aday olmak, dava açma hakkına sahip olmak gibi kavramlar da bireyi veya bireyleri katılım ilişkisine taraf yapan direkt katılım şekilleridir. Anayasanın belirlediği bireysel ve doğrudan katılma yollarının yanında bireylerin devlet yönetimini etkileyebileceği daha birçok dolaylı yol bulunmaktadır. Bunları; dilekçe hakkı, bildiri dağıtma, anket, ilan yapıştırma, basını kullanma olarak sıralayabiliriz. Yönetime bireysel olarak katılımın yanında toplu olarak katılımın gerçekleşebileceği durumlarda vardır. Örneğin; bir dilekçenin altına yüzlerce imza atılarak ya da bazı durumlarda dava yolunun toplu olarak kullanılması veya ilgili yerlere yapılan ziyaretler, gösteri yürüyüşleri, tartışma ve propagandalar katılım olarak sayılabilir (Eroğlu, 2006:194).

2.2.2. Yeni Yönetime Katılım Biçimleri

Klasik katılma şekillerinin yanı sıra daha aktif bir katılımı içerisinde barındıran yeni katılma şekillerinden de bahsedilmektedir. Bu katılma şekilleri ile birlikte aynı toplumda yaşayan bireyler, yönetimi veya yönetimde alınan kararı, birey olarak,

örgütlenerek veya örgüt olmadan etkileme çabasına girerek, kendi istek ve görüşlerinin aktif bir şekilde kabul edilmesini sağlamaktadırlar (Eroğlu, 2006:194).

2.2.2.1. Aktif Katılım Odaklı Yurttaş Girişimleri

Aktif katılım odaklı yurttaş girişimleri gönüllü katılım esasına dayanır. İçinde bulunulan sosyal durum ve siyasi yapı ile yakından ilişkilidir. Bireylerin örgütlenerek bir sosyal hareket oluşturup kendilerini o sosyal yapıya dahil ederek örgütüne aktif bir şekilde sahip çıkmasıyla oluşur. Bu harekete günümüzde sivil toplum hareketi denmektedir. Bu şekilde haklarını ortaya koyarak ya da istenmeyen durumlarda toplu olarak karşı çıkarak yönetime katılmış olurlar. Bu girişim sürekliliği olmayan bir girişim olup genelde yönetimin vermiş olduğu kararlara, yapılan planlamalara veya diğer yönetim etkinliklerinde ortaya çıkan kötü durumlara karşı çıkıp bunların düzeltilmesi için ortaya çıkan genelde politik olan girişimlerdir.

2.2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumların dışında olup bunlardan ayrı çalışan, kültürel sosyal, çevresel, politik ve hukuki amaçlar için lobi çalışması yapıp, ikna yönetimiyle çalışan ve üyelerini gönüllülük esasına dayanarak alan, kâr amacı olmayan kuruluşları sivil toplum kuruluşları veya sivil toplum hareketi olarak adlandırabiliriz. Bu kuruluşlar oda, sendika, vakıf veya dernek gibi isimler alarak faaliyetlerini gerçekleştirirler. Dernek ve vakıflar topluma yararı olacak bir hizmet geliştirmek ve bu hizmetleri elde etmek için kurulmuş olan yasal oluşumlardır ve herkese yardım edebilmek için kurulmuş olan kuruluşlardır. Sivil Toplum Kuruluşları toplum içerisinde farklı alanları temsil edip, belirlenmiş bir hedefe yönelik bireylerin üzerinde birleştirici bir etki göstererek üyeleri için hizmet üreten ve bireylerin kamu dışındaki alanlarda ihtiyaç duyulan çalışmaları veya belirlenmiş amaçlar etrafında bireyler üzerinde birleştirici etkisi olan topluma ve kendi üyelerine hizmet üreten ve kişilerin kamu dışı alanda ihtiyaç duydukları çalışmaları organizasyonlar düzenleyerek amacına ulaştırmaya çalışan çok önemli kuruluşlardır. Sivil toplum kuruluşlarının en önemli

amacı, toplumun yararı için çalışmalar yaparak toplumun bu faaliyetlere katılımını sağlayıp maksimum düzeyde sonuca ulaşmayı hedeflemesidir⁹.

2.2.2.3. Elektronik Demokrasi ve İnternet

E-demokrasi, mevcut demokrasiyi güçlendirip etkili ve demokratik karar alma sürecini desteklemek için ülkede yaşayan bireylerin demokrasiye katılımının sağlanması, daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmek amacıyla BİT' in kullanılmasıdır. Ayrıca BİT olarak tanımlanan mekanizma ise; kişisel bilgisayarlarla veya mobil telefonlarla evde veya halka açık alanlarda farklı şekillerde erişim sağlanan internettir. Bilgi teknolojilerinin kullanılması sonucu daha katılımcı bir demokrasinin oluşumu sağlanmıştır. Bu sebeple siyasi faaliyetlere doğrudan katılım sağlayan bu uygulamaya e-demokrasi denir. Bu da katılımcı demokrasi anlayışının geliştiğini göstermektedir. Faydaları ise; Verimlilik artacak, maliyet düşecektir. Zamandan kazanç olacaktır. Kağıt kullanımı azalacak yaşam kalitesi artacaktır. Herkesin istediği bilgiye ulaşması sağlanacaktır. Hem devlet için hem de bireyler için karar alma süreci hızlanacak ve kolaylaşacaktır. Toplumla devlet arasındaki ilişki gelişecektir ve güven ortamı oluşturacaktır (Gündoğdu, 2014:72). Günümüzde kullandığımız e-devlet sitemi buna bir örnektir.

⁹ Muhammed Günay, ‘‘Sivil Toplum Kuruluşları Ne İşe Yarar’’,<http://www.batmanbasin.com/mobil/yazi/594/sivil-toplum-kuruluslari-ne-ise-yarar> Erişim Tarihi (17.05.2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SPORDA YÖNETİME KATILIM VE ÇALIŞAN TUTUMLARI

Spor Yönetimi Kavramı: Spor yönetimi, spor faaliyetlerinde amaçlara ulaşabilmek için bireyleri ve kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak önceden alınan kararların uygulanmasıyla spor alanında sonuç elde etmektir. Buna göre, spor yönetimine, genel yönetimin ilkeleri ve yönetim anlayışıyla yönetimdeki kuralların spor alanında uygulanması da denilebilir. Temel amaç spor faaliyetlerinin akılcı, bilimsel ve yenilikçi bir şekilde yürütülme yollarını araştırıp bulmak ve sonuçları genel ilkelere göre düzenleyip uygulanmasını sağlamaktır. Spor yönetimi, toplumu her bakımdan geliştirmeyi, spor yolu ile bireysel, toplumsal, sosyal, kültürel ve uluslararası seviyede barışın ve kaynaşmanın sağlanmasını hedeflemektedir. Özetleyecek olursak, spordaki amaçların gerçekleşmesinin sorumlusu olan spor yönetimidir. Yönetimin bir kolu olan spor yönetimini genel yönetimden ayırmak imkansızdır. Farklı bir ifadeyle genel yönetimde kullanılan kavram, yöntem ve süreçler spor yönetiminde de aynıdır (Şahbudak, 2016:8).

3. Sporda Yönetime Katılım

Spor yönetimi “sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş şekillerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idare edilmesi için gerekli yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir dalıdır” (Demirci, 1986; Akt., Çelik, 2006). Spor yönetimi çok değişik açılardan farklı şekillerde tanımlanabilir. Bazen bir karşılaşma yönetimi, bazen bir kulüp yönetimi ve bazen de büyük bir organizasyon olabilir. Bireysel ya da takım sporuyla uğraşan bireylerin başarıya ulaşmak için izledikleri teknik, taktik, zihinsel ve fiziksel çalışmaların yanı sıra bir takımın galip olması veya organizasyonlardan başarı elde edilmesi iyi bir spor yönetiminin olmasıyla mümkündür. Bütün faaliyetlerdeki ortak yön; bir hedefe ulaşma, başarı sağlama, çalışmaların kontrollü olması ve bireyler arasındaki ilişkilidir. Tüm örgütlenmelerde yönetim işletmenin başarıya ve amacına ulaşması için ne kadar önemliyse sporda da antrenör, hakem, yönetici, sponsorlar ve yöneticiler yönetim olgusu içinde yer almaktadırlar (Çelik, 2006). Bu nedenle işletmelerde amaca ulaşmak için yönetim ne kadar önemliyse sporun başarıya ulaşmasında ve kazanım sağlamasında yönetim olgusu o kadar önemlidir. Başarıya ulaşmak için ikinci bölümde bahsettiğimiz yönetime katılım unsuru spor yönetimi için de gereklidir. Bu sebeple gerek antrenör gerek sporcu

yönetime katılarak başarının elde edilmesi için katkılar sunabilir. Olumsuz yönü ise fikir karmaşası veya bu sürecin zaman almasıdır. Bu nedenle de kararların tek taraflı alınmasına göre daha yavaştır.

3.1. Türk Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan topluluklarını bir arada tutarak milleti millet yapan kültür unsurlarından birisi olan spor, kişisel ve sosyal bir olaydır. Türk milletinin sosyal tarihi içinde oluşan spor tarihine bakacak olursak yaşadıkları ortam ve yaşam tarzları Türk sporunun oluşmasında ve gelişmesinde önemli yer tutar. Sporun başarıya ulaşmasında ise spor yönetimi önemlidir. Tarih, Türkleri çok eski zamandan beri sportmen bir millet olarak kaydetmiştir. Bugün dünya milletlerince hala dilden dile dolaşan “Fort comme un Turc” :“Türk gibi kuvvetli” cümlesi örnek olarak söylenmiştir. Kaldı ki bu üç beş yıl veya asırlık bir geçmişin değil, birkaç bin senelik bir tarihin eseridir¹⁰. Bu başarılar sağlanırken aynı zamanda da yarışmalarla veya karşılaşmalarla organizasyon faaliyetleri başlamıştır.

3.1.1. Cumhuriyet Öncesi Spor Teşkilatlanması

Türk milleti geçmişten günümüze kadar gerek yaşam biçimleri gerekse buldukları coğrafya açısından avcılık gibi faaliyetleriyle sporla hep yakın olmuşlardır. Orta Asya'dan çıkıp dünyanın çoğu yerine göç ederek dağılan bir ırkın spordan uzak kalması imkansızdır. Hareketli, savaşçı ve sürekli göçebe hayat süren Türkler yaşamlarında savaşçı özelliklerinden dolayı ata binen, kılıç kuşanıp, cirit atarak devamlı olarak sporla iç içe olmuşlardır. Peygamber sporu diye bilinen güreş sporu da o dönemlerde çokça yapılan spor faaliyetidir. Sonrasında ise yerleşik hayata geçen Türkler, spordan kopmamışlar hatta spora daha fazla zaman ayırmışlardır. Türkler sporla bu kadar çok uğraşırken farklı spor dalları çok gelişmiş ve hatta ata sporuna dönüşmeye başlamıştır. Bilhassa ata sporu olarak kabul gören güreş sporu köylere kadar ulaşmış halkın ilgisini çekmeyi başarmıştır. Ün kazanmış pehlivanlar o zamanın şartlarında bile memleket memleket dolaşarak güreşmişlerdir. Türk gibi güçlü sözü insanların hayran olduğu bu pehlivanların şahsında kendisini göstermiştir. Selçuklu döneminde ve Osmanlı dönemlerinde spor faaliyetlerinin desteklenerek devam etmesi

¹⁰ Kerem Toros, “Türkiye Cumhuriyeti Spor Tarihi”, https://www.academia.edu/30735070/T%C3%BCrkiye_Cumhuriyeti_Spor_Tarihi Erişim Tarihi (10.05.2019).

Spor Tekkeleri, Ahilik, ve Vakıflar tarafından yürütülmüştür. Osmanlı döneminde ise yetenekli güçlü sporcular sarayın himayesinde korumaya alınarak "ok meydanı, cirit düzü, pehlivanlar tekkesi" gibi adları günümüze kadar gelen yerlerde spor faaliyetleri yapılmıştır(Mutlu, 2001). Bu tekkelerde daha çok okçuluk ve güreş ve alanında hizmet verilmekteydi. Fakat Tanzimat döneminden sonra diğer tekkelerde olduğu gibi spor tekkeleri de özelliklerini kaybetmeye başladılar. Daha sonraki yıllarda güreş ve okçuluğa verilen önem futbolda yerini almıştır. Futbolla ilgili olan, özellikle de yabancılardan oluşan bazı grupların kulüpler şeklinde teşkilatlandıkları görülmüştür. Bu dönemde, birbirine benzeyen aynı özellikleri taşıyan değişik isimlerde birçok teşkilat kurulmuştur. Yabancı uyruklular ve Türkler arasında adeta yarışır gibi kurulan, birliklerden oluşan bu karmaşık yapılar cumhuriyetin ilanıyla son bulmuştur¹¹.

Her ne kadar spor adına bu tür girişimler olduysa da bu faaliyetler yeterli olmamış spor gelişim gösterememiş ve değer verilip korunamamıştır. Bunun nedeni ise cumhuriyet dönemine kadar gerek savaşlar gerekse yeni bir devlet kurma çabaları içinde olunmasıdır. Spora değer veren kişilerin bireysel girişimleri olsa da cumhuriyetin ilanına kadar spor alanında ciddi bir teşkilatlanma kurulamamıştır.

3.1.2. Cumhuriyet Dönemi Spor Teşkilatlanması

Bu bölümde Türk spor teşkilatının tarihi gelişimine bakılarak Cumhuriyet döneminden günümüze kadar oluşturulan teşkilatlar yer alacaktır.

Bu teşkilatlanmalar:

- Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ 1922-1936)
- Türk Spor Kurumu (TSK 1936-1938)
- Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM 1938-1986)
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM 1986-2011)
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB 2011-)
- Spor Genel Müdürlüğü (SGM 2011-)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ. 1922-1936): 1922 yılında özerk bir şekilde 16 spor kulübünün birleşmesiyle gönüllü spor birlikleri olarak kurulan bir teşkilattir. Bu

¹¹ Gülistan Taşkiran, "Türk Spor Teşkilatının Yapısı", Kaynak(<https://slideplayer.biz.tr/slide/9229828/>) Erişim Tarihi (15.05.2019).

teşkilatın ulusal düzeyde bir teşkilat olması ve cumhuriyet öncesindeki teşkilatlardan farklı olarak sadece belli spor dalları değil de birçok spor dalını bünyesinde bulundurması ve spor yönetimini uygulaması nedeniyle modern anlamda bir teşkilatlanma olarak kabul edilebilir. Bu teşkilata ülkeyi uluslararası arenada temsil etme yetkisi verilmiştir. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının görevleri ise, ülkede beden eğitimi ve sporu yaymak, yaptırmak ve düzenlenen veya düzenlenecek olan karşılaşmaların idaresini sağlamak, teşvik etmek ve her türlü spor faaliyetlerinde Türkiye' yi yurtiçinde ve yurtdışında temsil edip, spor tesislerinin yapım ve inşasına destek vermek veya yapmaktır (Şahbudak, 2016: 9). 1923 yılında Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması ile federasyon kurma işi eyleme geçmiştir. Devletin ve ülkede yaşayan insanların bu teşkilattan beklentileri arasında ülkenin savunmasında etkili olacak bireyleri yetiştirmek de bulunmaktadır. Buradan hareketle özerk olarak kurulmuş olan bu teşkilat ilk önce kamuya yararlı olan bir dernek sayılarak daha sonrasında ise 1924 Paris olimpiyatlarına katılma konusunda yetki verilerek bu birliğe katkı sağlanmıştır. Bu katkılar artarak devam etmiştir¹¹. Türkiye'nin 1924 Paris Olimpiyat oyunlarına katılabilmesi adına atletizm, güreş, bisiklet, eskrim, halter gibi spor dallarının federasyonları kurulup uluslararası federasyonlara üye olmaları sağlanmıştır. Ayrıca olimpiyatların sonrasında boks, voleybol, basketbol, kürek, yüzme ve yelken, binicilik, kayak federasyonları gibi federasyonlarda bu dönemde teşkilatlanmıştır. 14 yıl boyunca özerk bir şekilde çalışmalarını devam ettiren teşkilat büyük bir savaştan yeni çıkmış olan ülkenin mali şartları ve dünyası sarsan ekonomik krizinde etkisiyle devlet desteği azalıp sporda da gereken otoriteyi sağlayamayınca teşkilatın idari özerkliği kaybolmuştur. Sonrasında ise yerini Türk Spor Kurumuna bırakmıştır (Şahbudak, 2016: 10).

Türk Spor Kurumu 1936-1938 (T.S.K.): Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının özerk olması ve son zamanlarda görevlerini gerek maddi gerekse siyasi sebepler nedeniyle yerine getirememesi nedeniyle 1936 yılında 13-18 Şubat günleri arasında yapılan 8. Genel Kurulda alınan karar ile teşkilatın faaliyetleri sona erdirilmiş ve aynı kurulda Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur. 1936-1938 yıllarında sporun idaresinden sorumlu olan TSK kuruluş aşamasında hiç bir bakanlığa bağlı olmaması, gelirlerini kullanma yetkisine sahip olması ve seçimle iş başına gelen organlarının bulunması nedeniyle idare anlayışı ve hizmet bakımından yerinden yönetim esası üzerine

kurulmuştur. Amacı temiz, ahlak sahibi, sağlıklı, Türkiye Cumhuriyetini ve Türk devrimini korumayı en üstün amaç edinen sporcu bir gençliği yetiştirmek, spor faaliyetlerini ulusal ve bilimsel esaslara göre yaparak geliştirmek, Türk sporunu yurt içinde ve yurtdışında temsil etmektir. Ülkede sporun milli hedeflere ve teknik şartlara uygun olarak gelişip yayılmasına çalışarak, sporla alakalı salon, tesis, kulüp ve spor alanlarını kurarak her bölgeye ulaşmasını sağlamaktır. Türkiye’ de ki sporcuların yurtiçi ve yurtdışı temaslarını sağlayıp kontrol etmek ve her türlü spor dalı için teşvik müsabakaları düzenleme gibi görevleri olan bu teşkilat merkez ve taşra olmak üzere iki önemli bölümden meydana gelmekteydi. TİCİ’ ye benzeyen teşkilatlanma şekliyle merkezde genel merkez, büyük kongre ve federasyonlardan, taşrada ise spor çevreleri, ajanslar ve lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvaları olarak ayrılmıştır (Şahbudak, 2016:11). Bu teşkilatlanma kuruluş aşamasında özerk bir yapı olduğu halde siyasi müdahalelerle yarı resmi bir teşkilat halini almaya başlamış ve amaçlanan hedefleri gerçekleştirme yolunda siyasi olumsuzluklarla karşılaşınca bozulmaya başlamıştır. İki yıl varlığını sürdürebilen bu teşkilatın varlığını devam ettirememesinin nedenlerine bakacak olursak; TSK’ nın genel kurulunda hükümetteki askeri üyelerin bulunması ve o zamanın tek partisi olan CHP’nin başkanlık kurulunun TSK 'nın çalışma ve bütçe programlarını onaylamasıyla devlete bağlı bir kurum gibi anlaşılmaya başlanmıştır. TSK' nın bu yapısı nedeniyle parti ve parti içindeki bireyler spora karışmışlar, spordaki olumsuz bazı olaylar ise partiye sıçramıştır. Bu durum siyasal ve sosyal çevrelerde gruplaşmaya yol açmış bu nedenle de hizmetin sunumundaki fırsat eşitliği ihlal edilmiştir. Tüm bu sebeplerden yola çıkarak varlığını iki yıl devam ettirebilen TSK geçiş dönemi örgütlenmesi olmuştur. Yerini, tüm yönleriyle devlete bağlı olup resmi bir kuruluş olan ve 3530 sayılı yasa ile kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'ne bırakmıştır¹¹.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1986 (B.T.G.M.): Sporun uluslararası seviyede ulaştığı nokta ve ülkede yaşayan insanların ilgisini çektiği bu yıllarda Türkiye’de de spor yönetiminin özerk kuruluşlardan daha çok devlet eline geçmesinin daha yararlı olacağı düşünülüyordu. Ülkemizin spor yönetimi bakımından sancılı geçen döneminde spor Avrupa’ da ilerlemiş ve mesafeyi açmıştı. Bu mesafeyi kapatmak için otoriter, düzenli ve sürekli bir yönetime ihtiyaç duyulmaktaydı (Yerlisu, 1999:104). Böylece Türk Spor Kurumunun sahip olduğu yetki ve mallarıyla hukuk ve görevlerini

devralarak Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 29. 06. 1938 tarih ve 3530 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğün'ün kuruluş amacına bakacak olursak yine öncesinde kurulan diğer örgütler gibi ülkede yaşayan bireylerin spora bakış açısını değiştirmek, onların fiziki yeteneklerini milli ve devrimci yollara başvurarak geliştirmek, onlara yurdu tanıyıp sevmeyi, korumayı öğretmek ve bunlar için gerekli olan alt yapıyı hazırlayıp destekleyip sunarak gelişimini ve yayılmasını amaçlamaktadır (Dinçer, 2013:15). Diğer teşkilatlanmalarla kıyaslayacak olursak amaç ve kapsamı aynı olup kaynak ve yönetim şekilleri açısından özerk değil de devlete bağlı bir örgütlenme olmasıdır. Bu teşkilatın görevleri ise ülkemizi temsil edecek sporcuları seçip, spor alanında bütün ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip ederek, Türkiye'yi geliştirmek ve bu doğrultuda çalışmak, taşra örgütlerinin birimi olan bölgelerin çalışacakları programları belirleyip, koordinasyonu sağlamak. Federasyonlar kurmak, kurulmasını teşvik etmek. Sporcu ve kulüplerin vize, tescil, mükafat, ceza ve transfer sürecini takip edip kayıtlarını tutmak; futbolda bahis müdürlüğü yolu ile Spor Toto uygulamasını düzenlemek ve ülkede yaşayan bireylerin spor alanındaki ilgi ve bilgi düzeyini geliştirmektir (Şahbudak, 2016:12).

Bu dönemi önemli kılan ise Cumhuriyet tarihinde ilk defa spor ve sporcu terimleri anayasaya girmiş ve teminat altına alınmıştır. 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'nın sporun geliştirilmesi ile ilgili 59. Maddesi kapsamında bütün dönemler içinde spor konusunda atılan adımlardan en önemlisini oluşturur. Anayasa'nın 59. Maddesinin içeriği şu şekildedir: “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyu korur” (Şahbudak, 2016:12). BTGM, kurulduğu yıl olan 1938'den itibaren farklı üst kurumlara bağlanarak günümüze kadar varlığını devam ettirmiştir.

- 1938'de Başbakanlığa,
- 1942'de Milli Eğitim Bakanlığı'na,
- 1960'da tekrar Başbakanlığa,
- 1970'de yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na,
- 1983'de Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmıştır.

BTGM' nin farklı üst kuruluşlara bağlanmasının nedenleri ise; BTGM' nin herhangi bir bakanlığa veya kurulacak bir icracı bakanlığa bağlanması hiyerarşik yetki kullanımında

sorun çıkarabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Dinçer, 2013:15). 350 sayılı KHK ile BTSGM, Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığına bağlanmış, yine aynı kanun ile teşkilatın ismi değiştirilerek, GSGM olmuştur (Şahbudak, 2016:12).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 1986-2011 (G. S. G. M.): Sporun değişen ve gelişen şartlara uyum sağlaması amacıyla 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun çıkarılarak Türkiye’de spor hizmetlerini ve spor faaliyetlerinin sevk ve idaresinden sorumlu olan ve devletin resmi spor teşkilatı olan GSGM’ nin yetki, görev ve yükümlülükleri üzerinde daha detaylı düzenlemeler yapılmış ve faaliyetlerini bu kanuna göre yürüten, tüzel kişiliğe sahip olan, katma bütçeli bir kamu kuruluşu olarak Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkisini eline almıştır. 3289 Sayılı GSGM' nin Kuruluş Yasası' nı federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesini, spor federasyonlarının özerk hale getirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşmasını sağlayan “3461 Sayılı TFF' nin Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun” izlemiştir. 1993 yılında ise diğer spor dallarındaki federasyonların başkanlarının da seçimle iş başına gelmesine yönelik yönetmelik çıkarılmış, uygulamaya konmuş ve ilk seçimler Aralık 1993'te yapılmıştır. GSGM, bir devlet bakanlığı aracılığıyla Başbakanlığa bağlı, merkez ve taşra örgütlerinden oluşmaktaydı. GSGM Merkez Teşkilatı'nın Ana Hizmet Birimlerini:

- Spor Federasyonları Daire Başkanlığı,
- Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı,
- Tesisler Daire Başkanlığı,
- Spor Eğitim Daire Başkanlığı,
- Spor Kuruluşları Daire Başkanlığı,
- Sağlık İşleri Daire Başkanlığı,
- Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı, Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı),
- Yardımcı Birimler (Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, Savunma Uzmanlığı) ve
- Bağlı Birimlerden (Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü) oluşturuyordu.

Genel Müdürlük: Taşra Teşkilatını ise her ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, (merkez ilçe hariç) ve her ilçede Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri oluşturmaktaydı. GSGM’de

sürekli kurullar da bulunmaktaydı. Bu kurullar; Gençlik ve Spor Şuraları, Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu ve İl Ceza Kurullarından oluşmaktaydı (Şahbudak, 2016:12). GSGM'nin görevlerine bakacak olursak vatandaşların fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek ve bunları programlamak, bu faaliyetler için araç gereç ihtiyaçlarını sağlamaktır. Vize, tescil gibi işleri yaparak federasyonların kurulması ve yapılacak spor dallarının belirlenmesinde gerekli usul ve esasları tespit ve tayin etmek, spor tesisleri, spor salonları ve sahalar gibi spor yapılacak alanların vatandaşa tahsis edilmesini sağlamak, karşılaşmalarda uluslararası kurulların ve bütün talimatların uygulanmasını sağlamak, futbol müsabakalarında bahisleri (spor-toto ve spor loto) düzenlemek. Ülkede sporu, sporcuyu yöneterek sporcu sağlığı ile alakalı tedbirler almak, spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak ve ülkedeki bireylerin boş zamanlarını spor etkinlikleriyle değerlendirebilmesini sağlamak (Mutlu, 2001:61). Uluslararası spor ilişkilerinde veya müsabakalarda resmi merci görevi yaparak kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşkilat, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek, başarılı sporculara ve çalıştıracılara ayni ve nakdi yardım yapmak veya yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek gibi ilgili mevzuat ve Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak, ülkede yaşayan bütün bireylerin spor yapmalarını sağlayarak sporun kitlelere yaygınlaştırılmasını temin etmektir. GSGM, 03.06.2011 tarihinde 638 sayılı KHK ile kurulan GSB' ye bağlı ve Gençlik Hizmetleri'nden ayrılarak, Spor Genel Müdürlüğü (SGM) adı ile faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir (Şahbudak, 2016:14).

Spor Genel Müdürlüğü (SGM 2011-...): Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü' nün adının değişmiş hali de diyeceğimiz Spor Genel Müdürlüğü BTGM' nin yetki ve sorumluluklarını alarak aynı amaçlara yönelik çalışmalarına devam etmiştir. Daha sonrasında Spor Bakanlığı kurularak daha kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde faaliyetlerini Spor Bakanlığına bağlı devam ettiren Spor Genel Müdürlüğü merkezde tüzel kişiliği olup özel bütçesi olan bir kuruluştur. Bakanlıkça verilen mevzuatları uygulayıp sporla alakalı verilen görevlerini yaparak faaliyetlerini halen sürdürmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB 2011-...): Hızla değişen dünyada sosyal hayatta ve iş dünyasında olduğu kadar sporda ve spor yönetiminde de değişim ve gelişim hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu değişim bütün kuruluşları derinden etkilemektedir. Bu

sebeple hızlı değişimlere etkili önlemler alınması zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk yeni, kapsamlı ve etkili bir örgütlenme ihtiyacını yanında getirmiştir. Faaliyetlerin kitlelere yayılma, kurumsal bir hale getirilmesi, yeniliklere açık modern yönetim anlayışına uygun yurt içinde ve yurt dışında söz sahibi olabilmek ve spor alanında da dünyaca kabul edilen bir ülke olunması için spor adına da devlet içinde ayrı bir bakanlık kurulması kararı alınmıştır. 06.04.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'na 03.06.2011 tarihinde GSB' nin kurulması kararlaştırılmıştır. KHK ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen GSGM' nin 3289 sayılı kanunda yer alan "GSGM" ibaresi "SGM" olarak değiştirilmiştir. Merkez teşkilatı, bir genel müdür ve dört genel müdür yardımcısı olmak üzere Ana Hizmet Birimleri (Bağlı Spor Federasyonları Başkanlıkları, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Tesisler Dairesi Başkanlığı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı ve Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı, Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı ve İç Denetim Birim Başkanlığı) ve Yardımcı Birimlerden (Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı) oluşur. Taşra Teşkilatı ise Türkiye'nin idari yapılanmasında yer alan 81 ilin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri'nden oluşur (Şahbudak, 2016:15).

Türk spor politikalarının temel ilkelerini kısaca sıralayacak olursak;

- Milli spor politikası; sağlıklı nesiller yetiştirmek, spor aracılığıyla insanlara fırsat eşitliği sağlamak, yurt içinde spor etkinliklerini yaymak, uluslararası seviyede sporcu yetiştirmektir.
- Uluslararası spor politikası; ülkemizin farklı yönlerden propagandasını yapmak, ideolojik, sosyal, siyasal olarak üstün olduğumuzu göstermek maddi ve manevi kazanç elde etmektir.

Sporun bir devlet politikası olduğu bilinmektedir. Çünkü devlet içerisinde yaşayan milletin ruh ve beden sağlığını koruyacak tedbirler almayı ve sporun köyden kente geniş alanlara yayılmasını sağlamayı taahhüt altına almıştır. Sağlıklı nesillerin yetiştirilmesi için beden eğitimi ve spor temel eğitimle ayrılmaz bir bütündür. Spor alanında eğitim, sağlık, bilim ve teknolojideki gelişmeler takip edilmeli ve Türk sporunda da uygulanmalıdır. Ülkede yaşayan bütün vatandaşların seyirci konumundan kurtarılarak

aktif spor yapmaları sağlanarak ulusal ve uluslararası düzeyde başarı elde edecek sporcuların yetiştirilmesi ve desteklenmesi ve tüm bireylerin spora teşvik edilmesi gibi hedefler Türk spor politikalarının temelinde vardır (Özer, 2011:32). Görevi sporu yaymak geliştirmek ulusal ve uluslararası arenada spor alanında ülke ve millet menfaati adına yatırım yapmak, sporu ve sporcuyu teşvik ederek, destekleyerek dünyada bayrağımızı göndere çektirecek nesiller yetiştirmek olan bu kuruluş her ne kadar bu amaçlar doğrultusunda kurulmuş olsa da amaçlarına ulaşma konusunda bir hayli zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise günümüzde bu ilke ve hedefler doğrultusunda tam anlamıyla çalışmaların olmayışıdır. Devlet, tüm vatandaşların beden ve ruh sağlığını geliştirici tedbirleri alamamış sporun kitlelere yayılması sağlanamamıştır. Sporun çağdaş eğitimin en önemli aracı hâline getirilmesi gerekirken eğitim sisteminden iyice uzaklaştırılmıştır. Futbol dışındaki spor branşlarının profesyonel anlamda geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanamamıştır. Spor tesisleri yeterince yapılamamış ve toplumun spor bilincini geliştirecek ve spor yapabilmesini sağlayıcı gerekli tedbirler alınmamıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde her branşta yarışacak elit sporcuların yetiştirilmesi adına ciddi tedbirler alınmamıştır. Türkiye'de tutarlı ve sürekli spor politikaları uygulanamamıştır. Amaç ve öncelik belirlenirken ciddi hatalar yapılmıştır. Spor çoğu zaman liyakatsiz ellere bırakılmıştır. Spor için tahsis edilen kaynaklar yanlış ve politik amaçlarla kullanılmıştır. Türk sporu, büyük oranda kirlenmiş ve ilkel anlayışlı politikacıların insafına bırakılmıştır. Ülke genelinde yeterli sayıda ve nitelikli spor yöneticisi ve eğitimcisi yetiştirilmemiş ve hali hazırda olanlar da değerlendirilmemiştir. Spor örgütlerinin, işleyişi ve personeli yetersiz kalmıştır. Sporda esas icra organı olan federasyonlar etkin hâle getirilememiştir. Türkiye' de sporu yönetenler, siyasetçiler ve spor medyası sporu bir reyting aracı olarak görmüşler ve Türk spor politikalarına hizmet etmeyerek, kendi emelleri için sporu alet etmişlerdir (Özer, 2011:33).

Ülkemizde sporun daha nitelikli ve spor alanında iyi yetiştirilmiş spor yöneticilerine ve eğitimcilere ihtiyacı vardır. Amaçlara ulaşmada önemli ve etkili olan yönetim liyakat sahibi kişilere verilerek spor ve sporcuya verilen önemin artırılması bireylerin spora teşviki sağlanmalıdır. Spor bir takım yöneticilerin ve siyasetçilerin kendi çıkarları için kullanacağı bir olgu olmaktan çıkarılmalıdır. Kaliteli spor tesisleri ülkenin her yerinde olmalı spor kitlelere yayılmalıdır. Tüm bunlar yapılır ise ülkemizde spor alanında ciddi gelişmelerin olacağı açıktır. Çünkü ülkemizde gücünü tarihinden

alan potansiyeli yüksek sporcu ve sporcu adaylarının sayısı azımsanmacak kadar çoktur. Sonuç olarak ülkemizde belirli bir spor dalı değil de bütün spor dallarını geliştirici ve özendirici yatırımlar yapılmalı spor ve sporcuya olan destek artırılmalı ve devlet olarak bütün branşlarda yarışan sporcuların arkasında olunmalıdır.

3.2. Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılım

Sporda Yönetim bölümünde açıkladığımız; spor yönetimi çok değişik açılardan farklı şekillerde tanımlanabilir. Bazen bir karşılaşma yönetimi, bazen bir kulüp yönetimi ve bazen de büyük bir organizasyonun yönetimi olabilir. Bireysel ya da takım sporuyla uğraşan bireylerin başarıya ulaşmak için izledikleri teknik, taktik, zihinsel ve fiziksel çalışmaların yanı sıra bir takımın galip olması veya organizasyonlardan başarı elde edilmesi iyi bir yönetiminin spora entegre olmasıyla mümkündür. Bütün faaliyetlerdeki ortak yön; bir hedefe ulaşma, başarı sağlama, çalışmaların kontrollü olması ve bireyler arasındaki ilişkilerdir. Tüm örgütlenmelerde yönetim, işletmenin başarısında ve amacına ulaşmasında ne kadar önemliyse sporda da antrenör, hakem, idareci, sponsorlar ve yöneticiler yönetim olgusu içinde yer almaktadırlar (Çelik, 2006). Bu sebeple genel yönetim süreci içerisinde bulunan katılım yönteminin spor alanlarında da uygulanması, örgüt yönetiminin ve çalışan bireylerin yönetime katılımı, ilişkilerin güçlü olması ve bireylere tanınan söz hakkı ile spor işletmelerinde yeniliklere ve gelişmelere açık yeni fikirler ya da olgular gelişmesi adına ciddi önem arz etmektedir. Ülkemizde spora ve spor yönetimine katılım sağlanarak planlanan amaçlara ulaşılması ve başarı elde edilmesi için katılım önemlidir. Fakat ülkemizde spor yönetimine katılım tam anlamıyla olmadığından dolayı istenilen düzeyde başarı sağlanamamıştır. Başarı ve gelişim için spor yönetiminde de yönetime katılımın olması gerekmektedir. Ancak bu durum fikir ayrılıkları nedeniyle veya toplanıp değerlendirilip karara bağlanması yönünden tek taraflı alınan kararlara göre zaman alacaktır. Bu nedenle de işleyişi az da olsa yavaşlatabilir fakat düzenli bir şekilde şeffaflık, zamanındalık, kapsayıcılık gibi katılım ilkelerine bağlı kalınarak yapılan katılım; kurum, kuruluş veya işletmenin verimli ve etkili çalışmasında, başarıya ulaşmasında etkili olacaktır.

3.3. Türk Spor Yönetiminde Çalışan Tutumları

3.3.1. İşe Bağlılık

Bir işletmede en çok görülen çalışan tutumlarından biri olan işe bağlılık (örgütsel bağlılık) kavramıdır. Bu kavramı tanımlayacak olursak; içinde bulunulan örgüte ve bu örgütün hedeflerine bağlı kalarak çalışmak ve adanmak olarak tanımlayabiliriz. Kuruluşun başarıya ulaşmasında önemli bir tutum olan bu kavramı duygusal bağlılık, erteleme bağlılık, normatif bağlılık olarak üç şekilde açıklayabiliriz. Bunlar;

Duygusal Bağlılık: Örgütte çalışan bireyin veya bireylerin örgütle duygusal bağlılığı, iç içe olması ve örgüte karşı ilgilerinin olması olarak tanımlanabilir. Bazı araştırmacılara göre duygusal örgütsel bağlılık, kişisel özelliklerden çok işin kendisine bağlıdır. Bu da duygusal bağlılığın içsel faktörlerle daha alakalı olduğu anlamını taşımaktadır.

Ertelme Bağlılık: Örgütten ayrılmanın maliyetlerine bağlı olarak gösterilen bağlılığı göstermektedir.

Normatif Bağlılık: Örgütte çalışanların, örgütte kalma zorunluluğu hissettiği bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Özyolcu, 2017:21). Buradan hareketle örgütsel bağlılığın bazı durumlarda ilgi, bazı durumlarda ise zorunluluk olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmenin yararı için örgütte çalışan bireylerin bağlılıklarını artırıcı tedbirler alınmalı ve çalışanların zorunlu olarak değil de ilgiyle bağlı olmalarının sağlanması hedefe ulaşmada verimlilik sağlama açısından önemlidir. Bunlar gerek teşvik ve promosyonlarla gerekse iyi bir iletişim anlayışıyla sağlanabilir.

3.3.2. Ekip Çalışması

Dünyada hızlı değişim ve gelişim nedeniyle örgütlerde insanın önemi anlaşılmıştır. Bu sebeple işletmeler bir değişim sürecine girmek zorunda kalmıştır. Artık eski yapılar pazarın arz talep ihtiyacını karşılamakta zorlanırken yeni yönetim uygulamalarının gelişip devreye girmesi ile kalite, esneklik, çalışanların iş doyumunu ve bireylerin gelişimi gibi konularda başarı sağlanmasıyla ekip çalışmaları, dünyadaki birçok ülkede 1970'lerden bu yana ülkemizde ise "toplam kalite" anlayışının başlamasıyla görülmeye başlanmıştır. Sonuç olarak toplam kalite anlayışı başta olmak üzere diğer yönetim şekilleri de örgütteki yönetim kademelerinin geliştirdiği stratejik

planlama programı içerisinde bütün çalışanların ortak sorumlulukla katılımının sağlanması örgütsel bir yapı ile etkinleşmektedir. Bu anlamda ekip çalışması yaygınlaşmakta ve ekipler özellikle çalışma alanlarıyla alakalı karar verme yetkisine sahip olarak üretim ve hizmette bunun sorumluluğunu alabilmektedirler. Ekipler örgüt içerisinde verimliliği ve performansı arttırmak için kullanılmaktadır. Bu performansın nasıl sağlandığını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşte nasıl daha iyi olunacağını ve gerekli performansın ne şekilde artırılabilirliğini en iyi bilen o işte çalışan kişidir.
- Ekip çalışması esas alınarak örgütteki bireylerin yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıkarak işi yaptıklarından dolayı verim artmaktadır.
- Ekip demek bireysel olarak çözülemeyen işleri çözebilecek düzeyde yetkiye sahip olmak demektir.
- Ekip halinde çalışanlar aynı amaç için çalıştıklarından dolayı işin geneline hakim olabilmektedirler.
- Ekip içerisinde alınan kararların ortak alınması çalışanların ekibe ve işletmeye olan güvenini arttırmaktadır.
- Ekibin aynı amaç doğrultusunda çalışması ekibin motivasyonunu birbirine olan bağlılıklarını ve güveni arttırmaktadır.
- Bireyler aldıkları kararlardan kendileri sorumludur bu nedenle örgüt içerisinde suçlamalar olmayacaktır (Bilir, 2005:51). Tüm bunlara bakarak ekip çalışmasının iş verimini arttırdığını, örgütte ve bireyler arasında güveni sağladığını ve çalışmaların daha etkili olmasını sağlayacağı açıkça görülmektedir.

3.3.3. Stres

Bir başka çalışan tutumu olan stres bireylerin yaşamını olumsuz etkileyen bir unsur olmakla birlikte, iş alanlarında performans ve verimliliği düşürmektedir. Yapılan iş hacmini olumsuz anlamda etkilemekte olan stres, çalışanların işlerini iyi yapmamalarına ve işlerine devam etmemelerine sebep olmaktadır. Günümüzde iş ve gündelik hayatın her yerinde olan bu tutum bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkilemekle kalmayıp davranışlarını da etkilemektedir. Örnek verecek olursak;

fazla stres yapan bireylerin sınırlı oldukları, bu sınırlarını çevrelerine yansıttıkları ve kavgacı oldukları, karamsar düşünceler içinde olup sürekli mutsuz göründükleri saptanmıştır (Özyolcu, 2017:25). Bu nedenle örgüt yönetiminin başarı elde etmesi açısından çalışanların örgütte yaşadığı stresi azaltmak için önlem alması örgütün bağlılığı ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir.

3.3.4. İnsan ve Sosyal ilişkiler

Sosyal ilişki birbirlerinden haberdar olan iki insan veya bir grubun arasında belli bir süre devam eden ve belirlenmiş bir hedefe yönelik kurulan bağ, sosyal bağ olarak tanımlanmaktadır. Sosyal ilişki insan faktörünün olduğu her yerde vardır. Birincil ilişkiler ve ikincil ilişkiler olarak ikiye ayrılır. Birincil ilişkilerde daha yakın olunan, duygusal bağ ve samimiyetin olduğu yazılı kurallara bağlı olmayan, sosyal ilişkilerin çok güçlü olduğu uzun süreli ilişkilerdir. İkincil ilişkiler ise kısa süreli veya uzun süreli olarak değişmekle birlikte ilişkiler resmiyete dayalı, duygusal bağların olmadığı yazılı kuralların olduğu ilişkilerdir. İnsan faktörünün olduğu her yerde bulunan sosyal ilişkiler spor yönetimi içinde de vardır. Yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkileri, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri sosyal ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarla yönetim arasında olan ilişkinin iyi olması nitelikli sonuçlar elde etmek için önemlidir. Bu nedenle yönetimde sosyal ilişkilerin iyi olması amaca ulaşmada ve çalışanların mutlu olup işlerinde daha özverili çalışmalarını sağlayacağı için ciddi önem arz etmektedir.

3.3.5. Olumsuz Etkileşim

Bir sosyal yapı olan örgütün işleyişini devam ettirdiği süreç içerisinde insan faktörü en önemli yapı taşlarından biridir. Birey ya da bireylerin oluşturduğu örgüt içinde tutum, davranış, ahlak, erdem, sorumluluk çalışan insanların psikolojik yapıları ve işlerinde yaşadıkları stres süreçte olumsuz etkileşimi doğurabilir. Örnek verecek olursak; işletmede çalışan bireylerden birinin diğer bir arkadaşına gösterdiği olumsuz tutumun yaptıkları işe de yansması muhtemeldir. Bu yönetim ve çalışan bireyler arasındaki ilişkiler içinde geçerlidir. Bu nedenle işletme içerisinde olumsuz etkileşimin olması karar sürecinin uzamasına, işlerin aksamasına veya verimli çalışmanın yavaşlamasına ve hatta işlerin durmasına dahi sebep olabilir. Bu da işletmenin başarı elde etmesi için olumsuz bir sonuç doğurur. Sonuç olarak işletmeler içerisinde olumsuz

etkileşim olmaması için tedbirler almalı ve olumlu bir etkileşimin olması için çalışmalıdır. Olumsuz etkileşimin olması önlenmelidir. Bu da işletmenin yararına olacaktır.

3.3.6. İş Doyumu

Bireylerin duyguları zaman içinde değişmektedir. Bu değişim olumlu ya da olumsuz olabilir. Değişimde etkili olan faktörler bireyin iç dünyasındaki değişiklikler olabileceği gibi bireyi dışardan etkileyen faktörler de olabilir. Örnek verecek olursak; kişinin kendini kötü hissetmesinin nedeni gece gördüğü bir rüya olabileceği gibi, arkadaşı tarafından kişiye karşı yapılan kötü bir tutum veya davranış olabilir. İşletme içindeki değişkenler de Bireylerin yaşamlarındaki duygu değişimlerini etkileyen dışsal nedenler arasındadır. Buradan hareketle iş doyumunu araştırmalarının kaynağını duygusal değişimler, örgütün kendisi veya örgüt çevresi tarafından etkileneceği varsayımı oluşturmaktadır. Bu araştırmalar iş doyumunu öğrenmek ve geliştirmek adına örgütün başarısı için ciddi bir yarar sağlar. Araştırmaların çalışan bireylerin sorunlarının belirlenmesinde ve yapılan iş için çalışan tutumlarının ve genel tutumların geliştirilmesi, işletme içi iletişimin sağlanması, bireylere verilecek gerekli eğitim konularının belirlenmesi, insan kaynakları etkinliğinin gelişmesi ve değişimin planlanıp yönetilmesi gibi birçok yararı vardır (Bilir, 2005:72). İş doyumunun çalışanların örgütte kalmaya devam etmesinde de önemli bir rolü vardır. İşletme literatüründe çalışanların işlerinde tatmin olmadıkları ortamlarda mutsuz oldukları, bu nedenle de daha doymuş ve mutlu olabileceklerini düşündükleri örgütlere geçtiklerini gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu sebeple iş doyumunun kişisel olarak performansla alakası olduğu kadar kişinin örgüte bağlılığı ve o örgütte çalışmaya devam etme düşüncesinin oluşması bakımından büyük önem taşıdığı söylenebilir (Özyolcu, 2017:24).

3.3.7. Hiyerarşi

Örgütün yöneticiler ve çalışanlarıyla alt-üst ilişkisi içinde bilgi akışının düzenli olduğu ve çalışan bireylerin sorumluluklarını bilerek işini yaptığı bir düzen biçimi veya olgu diyebiliriz. Bu teşkilatlanmada hesap verebilirlik ilkesi öne çıkmaktadır. Alt üstüne, üst ise altına karşı sorumludur.

3.3.8. İletişim

İletişim, bilgi alışverişinin sağlanması ve bilgileri iletmesi ve aktarım yapılabilmesi için toplumsal sistemde önemli olduğu kadar örgütte veya iş alanlarında da çok önemlidir. İşletmede başarılı olabilmek için etkili iletişim kurmak çok önemlidir. İnsan örgütleri sadece enerjisel sistem değil aynı zamanda bilgisel sistemdir ve örgütlerdeki işleyişi anlayabilmek için hem enerji alışverişi, hem de bilgi alışverişinin ele alınması gerekmektedir. Örgütteki fiziksel enerji girdisi bilgiye dayanır, insanın enerji alımı iletişimsel eylemlerle etkinlik kazanır. Benzer şekilde, yapılan işte başarıya ulaşmak işletmede çalışan insanlar arasındaki iletişime bağlıdır. Bu nedenle bir kurumda, örgütte veya toplumun işleyişinde çok geniş olan iletişim toplumsal bir süreçtir. Bilgi işletmelerin girdilerinden biridir ve bunlardan birtanesinin eksik olması demek işletmenin hedeflerine ulaşmasında kötü bir süreç demektir (Bilir, 2005:45). Bu sebeple iletişim örgütte bilgi aktarımını sağlayan önemli bir katılım şeklidir.

3.3.9. Destekleyici İklim

Destekleyici iklim, işletmede işbirliği ve açıklık havası oluşturarak, ekip çalışmasının ve iletişimin kalitesini arttırmaktır. Destekleyici iklimin özelliklerine bakacak olursak; sosyalleşme, dostluk, açık ilişkiler, kişisel özgürlük, güven ve cesaret verme vardır. İşletme yönetiminin çalışanlara verdiği destek, örgütsel çabaların en üst noktalarındandır. Çalışan bireylerin çalıştıkları örgüt tarafından desteklendiklerini anlaması ile işlerini bilinçli olarak yapmaları, örgütün amaçları için sorunların çözümü ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti veya ödül gibi beklentiler olmaksızın örgüt için yenilik çabalarına girmesi arasında, pozitif bir ilişki vardır. Örgütteki bireylerin algıladığı destek düzeyi ise çalışan davranışlarını öngörebilmek adına önemli bir faktördür. Çalışanların örgütte gelişim sağlama projeleri ile ilgili olumlu algıları, örgüt yönetimine, örgüte ve çalışan bireylere faydalar sağlamaktadır. Örgüt kimliğinin oluşmasında destekleyici iklim önemlidir (Bilir, 2005:31).

3.3.10. Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilere dayalı bir yönetim şeklini benimsemektedirler. Bu yönetim şekli ise içerisinde katı süreçleri olan bir yönetimdir. Bürokratik iklimin olduğu örgütlerde otoritenin ve sorumlulukların net çizgileri vardır. Bu çizgiler iş kontrolünün etkili olmasına bağlıdır. Bürokratik iklimler düzenli, hiyerarşik, emir-

komutacı, kesin çizgileri olan, katı kurallı, yerleşik yapıya sahip ve güce yönelik olan süreçler olarak tanımlanabilir. Fakat süreçlerin çok katı olması bilgi akışında olumsuzluklara neden olabilir ve bu da çalışanların karar vermeye katılımlarını engelleyebilir. Bürokrasiyi katı ve esnek bürokrasi olarak iki kısımda ele alacak olursak; katı bürokratik iklimlerde olan süreçler yaratıcılığa engel olur. Esnek bürokratik iklimlerde ise çalışanların rollerini açıklığa kavuşturmak için yapılan aktiviteler bireylerin yönlendirilmesinde etkili olmaktadır. Ancak bireyler arasında bir stres vardır ve bunun kaynağı daha fazla esneklik arayışıdır. Bu esnekliği ise gayri resmi sorunların çözümünde ararlar ve bu da örgütün bürokratik iklimine aykırıdır. Yönetim alanında bürokrasinin engelleyici özelliğinin, esnek özelliklerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir (Bilir, 2005:30).

3.3.11. Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklim girişimci, risk alan, meydan okuyan, sonuç odaklı verimli bir iklim olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabeti yüksek olan alanlarda kendilerine yer bulabilmeleri için kaynaklarının daha verimli kullanılmasına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt arayışlarına neden olmuştur. Yenilikçi iklimler, karar vermedeki paylaşımdan, iletişimden ve ekip çalışmasından faydalanırlar. Zira yenilikçi iklimler yaratıcılığı gerektirmektedir. Sonuca odaklıdır ve rekabetçi bir ortamda var olma çabası içindedirler. Bu nedenle verimli ve şeffaf bir iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Yenilikçi iklimler, ekip çalışmasını desteklerler ve çalışanlar için ciddi olanaklara izin verirler. Bu olanaklar işlerini daha verimli yapmak için çalışan bireylerin karar verme mekanizmasında yer almalarıdır (Bilir, 2005:32). Bu da çalışanlara güven vererek katılımlarını arttırıp, etkili ve verimli hizmet veya üretimin olması için çok önemlidir. Bu nedenle örgütte yeniliklerin olması ve örgütün yeniliğe açık olması, yeniliği yakalayıp geliştirmesinde ve hızlı gelişimlerden uzak kalınmaması adına işletmenin başarısı için ciddi önem arz etmektedir.

4. MATERYAL YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel bir çalışma olup, genel tarama türlerinden olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak yapılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, iki ve daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2008:55-63).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya, Isparta ve Burdur Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları, örneklemini ise bu illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Müdür, Şube Müdürü, Şef, Tesis Amiri ve diğer birimlerinde çalışan 102 Erkek ve 49 Kadın olmak üzere 151 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama araçlarından kullanılabilir olan 151 tanesi ile analizler yapılmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Bilir, Ay'ın (2007) geliştirdiği "Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma Ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği" likert tipi ölçek ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için varimax döndürme yöntemiyle yapılan temel bileşenler faktör analizi kullanılmış olup 11 faktör ile açıklanan varyansın yüzdesinin, .66 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha ile hesaplanan iç tutarlılık değerleri, .85'dir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik boyutuyla önerilebilir nitelikte olduğu söylenebilir. Anketin birinci bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde ise ölçekte yer alan 48 maddenin 11 faktöre dağılımı ve adları şu şekilde belirlenmiştir: Birinci faktöre '**işe bağlılık**' adı verilerek 6 madde, ikinci faktöre '**ekip çalışması**' adı verilerek 7 madde, üçüncü faktöre '**destekleyici iklim**' adı verilerek 5 madde, dördüncü faktöre '**stres**' adı verilerek 6 madde, beşinci faktöre '**insan ve sosyal ilişkiler**' adı verilerek 5 madde, altıncı faktöre '**olumsuz etkileşim**' adı verilerek 4 madde, yedinci faktöre '**iş doyumunu**' adı verilerek 3 madde, sekizinci faktöre '**hiyerarşi**' adı verilerek 3 madde, dokuzuncu faktöre '**iletişim**' adı verilerek 3 madde, onuncu faktöre '**bürokratik iklim**' adı verilerek 3 madde, onbirinci faktöre '**yenilikçi iklim**' adı verilerek 3 madde içermiştir.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, bağımsız gruplar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Elde edilen veriler normal dağılım göstermediği için non-parametrik testler de tercih edilmiştir. Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Alanı, İdari Görev, Mesleki Statü, Mesleki Tecrübe, Bağlı Bulunulan İl gibi değişkenler ile arasındaki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis-H testleri analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,882 bulunmuştur.

Araştırmaya İlişkin Genel Bilgiler Çalışmanın birinci bölümünde, yönetim kavramı ile katılım hakkında detaylı bilgi verilmiş ve yönetimin tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, yönetime katılım, yönetime katılım ilkeleri ve yönetime katılım biçimleri ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde spor yönetimi kavramı, sporda yönetime katılım, Türk spor yönetiminin tarihsel gelişimi, Türk spor yönetiminde yönetime katılım ve yönetime katılım ilkeleri ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise önceki üç bölümde teorik olarak ele alınan Türk spor yönetiminde yönetime katılım ve çalışan tutumları için uygulama yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir.

4.5. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma ile resmi kuruluş olan Antalya, Isparta, Burdur Genlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerin’ de çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının incelenmesi için bu kurumlarda idari görevi olanları ve kurumda çalışan diğer mesleki statüde olanları kapsamaktadır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Antalya, Isparta ve Burdur Genlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile sınırlandırılmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları yönünde elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

Tablo 4'te Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yönetime katılım ve çalışan tutumlarıyla alakalı betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü' nde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarıyla alakalı betimsel istatistikler.

	\bar{x}	S
İşe Bağlılık	3,72	,90
Ekip Çalışması	3,40	1,00
Destekleyici İklim	3,31	1,06
Stres	2,57	1,00
İnsan ve Sosyal İlişkiler	3,17	,86
Olumsuz Etkileşim	2,91	,98
İş Doyumu	3,70	,91
Hiyerarşi	3,58	,88
İletişim	3,28	1,00
Bürokratik İklim	3,09	,86
Yenilikçi iklim	3,45	,96

Tablo 4'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanlar en yüksek katılımı İşe Bağlılık ($\bar{x}= 3,72$, S =,90) boyutunda göstermiştir. Bu boyutu sıra ile İş Doyumu ($\bar{x}= 3,70$, S =,91), Hiyerarşi ($\bar{x}= 3,58$, S =,88), Yenilikçi iklim ($\bar{x}= 3,45$, S=,96), Ekip Çalışması ($\bar{x}= 3,40$, S=1,00), Destekleyici İklim ($\bar{x}= 3,31$, S=1,06), İletişim ($\bar{x}= 3,28$, S=1,00), İnsan ve Sosyal İlişkiler ($\bar{x}= 3,17$, S=,86), Bürokratik İklim ($\bar{x}= 3,09$, S=,86), Olumsuz Etkileşim ($\bar{x}= 2,91$, S=,98), Stres ($\bar{x}= 2,57$, S=1,00) izlemiştir.

Tablo 5'te Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p																																																																																																																				
İşe Bağlılık	Erkek	102	3,83	,91	149	2,16	,032*																																																																																																																				
	Kadın	49	3,50	,85				Ekip Çalışması	Erkek	102	3,51	1,03	149	2,05	,042*	Kadın	49	3,16	,89	Destekleyici İklim	Erkek	102	3,45	1,08	149	2,34	,021*	Kadın	49	3,02	,97	Stres	Erkek	102	2,50	1,05	149	-1,14	,252	Kadın	49	2,70	,90	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Erkek	102	3,26	,86	149	1,69	,092	Kadın	49	3,00	,84	Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392	Kadın	49	3,01	,88	İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835
Ekip Çalışması	Erkek	102	3,51	1,03	149	2,05	,042*																																																																																																																				
	Kadın	49	3,16	,89				Destekleyici İklim	Erkek	102	3,45	1,08	149	2,34	,021*	Kadın	49	3,02	,97	Stres	Erkek	102	2,50	1,05	149	-1,14	,252	Kadın	49	2,70	,90	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Erkek	102	3,26	,86	149	1,69	,092	Kadın	49	3,00	,84	Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392	Kadın	49	3,01	,88	İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88								
Destekleyici İklim	Erkek	102	3,45	1,08	149	2,34	,021*																																																																																																																				
	Kadın	49	3,02	,97				Stres	Erkek	102	2,50	1,05	149	-1,14	,252	Kadın	49	2,70	,90	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Erkek	102	3,26	,86	149	1,69	,092	Kadın	49	3,00	,84	Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392	Kadın	49	3,01	,88	İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																				
Stres	Erkek	102	2,50	1,05	149	-1,14	,252																																																																																																																				
	Kadın	49	2,70	,90				İnsan ve Sosyal İlişkiler	Erkek	102	3,26	,86	149	1,69	,092	Kadın	49	3,00	,84	Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392	Kadın	49	3,01	,88	İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																
İnsan ve Sosyal İlişkiler	Erkek	102	3,26	,86	149	1,69	,092																																																																																																																				
	Kadın	49	3,00	,84				Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392	Kadın	49	3,01	,88	İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																												
Olumsuz Etkileşim	Erkek	102	2,86	1,03	149	-,85	,392																																																																																																																				
	Kadın	49	3,01	,88				İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125	Kadın	49	3,53	,81	Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																																								
İş Doyumu	Erkek	102	3,78	,95	149	1,54	,125																																																																																																																				
	Kadın	49	3,53	,81				Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208	Kadın	49	3,45	,86	İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																																																				
Hiyerarşi	Erkek	102	3,65	,89	149	1,26	,208																																																																																																																				
	Kadın	49	3,45	,86				İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*	Kadın	49	3,01	,96	Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																																																																
İletişim	Erkek	102	3,40	1,00	149	2,28	,024*																																																																																																																				
	Kadın	49	3,01	,96				Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079	Kadın	49	3,27	,77	Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																																																																												
Bürokratik İklim	Erkek	102	3,00	,88	149	-1,76	,079																																																																																																																				
	Kadın	49	3,27	,77				Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835	Kadın	49	3,48	,88																																																																																																								
Yenilikçi iklim	Erkek	102	3,44	1,00	149	-,20	,835																																																																																																																				
	Kadın	49	3,48	,88																																																																																																																							

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların yönetime katılım ve tutumları İşe bağlılık [$t_{(149)} = 2,16$, $p < .05$]; Ekip çalışması [$t_{(149)} = 2,05$, $p < .05$]; Destekleyici İklim [$t_{(149)} = 2,34$, $p < .05$]; ve İletişim [$t_{(149)} = 2,28$, $p < .05$] boyutlarındaki görüşleri cinsiyet değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ancak katılımcıların Stres [$t_{(149)} = -1,14$, $p > .05$]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [$t_{(149)} = 1,69$, $p > .05$]; Olumsuz Etkileşim [$t_{(149)} = -0,85$, $p > .05$]; İş Doyumu [$t_{(149)} = 1,54$, $p > .05$]; Hiyerarşi [$t_{(149)} = 1,26$, $p > .05$]; Bürokratik İklim [$t_{(149)} = -1,76$,

$p > .05$]; Yenilikçi iklim [$t_{(149)} = -0,20$, $p > .05$]. boyutlarındaki görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 6’da Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının yaşa göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının yaş kriterine göre karşılaştırılması

Puanlar	Yaş	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İşe Bağlılık	1. 20-25	3	4,66	,16	3-147	2,26	.083	-
	2. 26-30	36	3,74	,84				
	3. 31-40	71	3,57	,94				
	4. 41 ve üzeri	41	3,90	,87				
Ekip Çalışması	1. 20-25	3	4,52	,08	3-147	2,59	.055	-
	2. 26-30	36	3,10	1,03				
	3. 31-40	71	3,44	,92				
	4. 41 ve üzeri	41	3,50	1,06				
Destekleyici İklim	1. 20-25	3	4,20	,52	3-147	1,78	.153	-
	2. 26-30	36	3,16	1,04				
	3. 31-40	71	3,21	1,02				
	4. 41 ve üzeri	41	3,54	1,15				
Stres	1. 20-25	3	2,66	1,48	3-147	,75	.524	-
	2. 26-30	36	2,39	,85				
	3. 31-40	71	2,69	1,00				
	4. 41 ve üzeri	41	2,51	1,11				
İnsan ve Sosyal İlişkiler	1. 20-25	3	3,80	,40	3-147	,61	.605	-
	2. 26-30	36	3,11	,93				
	3. 31-40	71	3,16	,88				
	4. 41 ve üzeri	41	3,21	,78				
Olumsuz Etkileşim	1. 20-25	3	2,91	1,66	3-147	,24	.868	-
	2. 26-30	36	3,03	1,06				
	3. 31-40	71	2,86	,98				
	4. 41 ve üzeri	41	2,90	,90				
İş Doyumu	1. 20-25	3	4,22	,69	3-147	,54	.653	-
	2. 26-30	36	3,66	1,02				
	3. 31-40	71	3,64	,89				
	4. 41 ve üzeri	41	3,78	,85				
Hiyerarşi	1. 20-25	3	4,00	,33	3-147	1,71	.166	-
	2. 26-30	36	3,67	,75				
	3. 31-40	71	3,42	,96				
	4. 41 ve üzeri	41	3,76	,85				
İletişim	1. 20-25	3	3,22	,38	3-147	,48	.696	-
	2. 26-30	36	3,18	1,07				
	3. 31-40	71	3,23	,99				
	4. 41 ve üzeri	41	3,43	1,00				

Bürokratik İklim	1. 20-25	3	3,11	,69	3-147	1,03	,381	-
	2. 26-30	36	3,30	,85				
	3. 31-40	71	3,05	,84				
	4. 41 ve üzeri	41	2,97	,88				
Yenilikçi İklim	1. 20-25	3	3,88	,50	3-147	1,40	,242	-
	2. 26-30	36	3,55	,89				
	3. 31-40	71	3,29	,93				
	4. 41 ve üzeri	41	3,62	1,08				

Tablo 6’da da görüldüğü gibi katılımcıların yaş değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda işe bağlılık [F(3-147)=2.26; p>.05]; ekip çalışması [F(3-147)=2.59; p>.05]; destekleyici iklim [F(3-147)=1.78; p>.05]; stres [F(3-147)=0.75; p>.05]; insan ve sosyal ilişkiler [F(3-147)=0.68; p>.05]; olumsuz etkileşim [F(3-147)=0.24; p>.05]; iş doyumunu [F(3-147)=0.54; p>.05]; hiyerarşi [F(3-147)=1.71; p>.05]; iletişim [F(3-147)=0.48; p>.05]; bürokratik iklim [F(3-147)=1.03; p>.05]; yenilikçi iklim [F(3-147)=1.40; p>.05]; boyutlarındaki görüşlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 7’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mezuniyet alanına göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mezuniyet alanına göre karşılaştırılması

Boyut	Mezuniyet Alanı	N	\bar{X}	S	Sd	t	p																																																								
İşe Bağlılık	Spor Bilimi	60	3,61	,91	149	-1,28	,202																																																								
	Diğer Alanlar	91	3,80	,90				Ekip Çalışması	Spor Bilimi	60	3,20	1,00	149	-1,95	,052	Diğer Alanlar	91	3,53	,98	Destekleyici İklim	Spor Bilimi	60	3,14	1,03	149	-1,63	,105	Diğer Alanlar	91	3,42	1,08	Stres	Spor Bilimi	60	2,50	,95	149	-,62	,532	Diğer Alanlar	91	2,61	1,04	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Spor Bilimi	60	3,12	,94	149	-,60	,548	Diğer Alanlar	91	3,21	,80	Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444
Ekip Çalışması	Spor Bilimi	60	3,20	1,00	149	-1,95	,052																																																								
	Diğer Alanlar	91	3,53	,98				Destekleyici İklim	Spor Bilimi	60	3,14	1,03	149	-1,63	,105	Diğer Alanlar	91	3,42	1,08	Stres	Spor Bilimi	60	2,50	,95	149	-,62	,532	Diğer Alanlar	91	2,61	1,04	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Spor Bilimi	60	3,12	,94	149	-,60	,548	Diğer Alanlar	91	3,21	,80	Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444	Diğer Alanlar	91	2,86	,92								
Destekleyici İklim	Spor Bilimi	60	3,14	1,03	149	-1,63	,105																																																								
	Diğer Alanlar	91	3,42	1,08				Stres	Spor Bilimi	60	2,50	,95	149	-,62	,532	Diğer Alanlar	91	2,61	1,04	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Spor Bilimi	60	3,12	,94	149	-,60	,548	Diğer Alanlar	91	3,21	,80	Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444	Diğer Alanlar	91	2,86	,92																				
Stres	Spor Bilimi	60	2,50	,95	149	-,62	,532																																																								
	Diğer Alanlar	91	2,61	1,04				İnsan ve Sosyal İlişkiler	Spor Bilimi	60	3,12	,94	149	-,60	,548	Diğer Alanlar	91	3,21	,80	Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444	Diğer Alanlar	91	2,86	,92																																
İnsan ve Sosyal İlişkiler	Spor Bilimi	60	3,12	,94	149	-,60	,548																																																								
	Diğer Alanlar	91	3,21	,80				Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444	Diğer Alanlar	91	2,86	,92																																												
Olumsuz Etkileşim	Spor Bilimi	60	2,99	1,08	149	,76	,444																																																								
	Diğer Alanlar	91	2,86	,92																																																											

İş Doyumu	Spor Bilimi	60	3,81	,94	149	1,25	,211
	Diğer Alanlar	91	3,62	,88			
Hiyerarşi	Spor Bilimi	60	3,50	,85	149	-,91	,360
	Diğer Alanlar	91	3,64	,90			
İletişim	Spor Bilimi	60	3,26	1,07	149	-,19	,850
	Diğer Alanlar	91	3,29	,96			
Bürokratik İklim	Spor Bilimi	60	2,96	,71	149	-1,49	,137
	Diğer Alanlar	91	3,17	,93			
Yenilikçi iklim	Spor Bilimi	60	3,31	,95	149	-1,47	,142
	Diğer Alanlar	91	3,55	,97			

Tablo 7’de görüldüğü gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mezuniyet alanına göre karşılaştırılması sonucunda İşe bağlılık [$t_{(149)} = -1,28$, $p > .05$]; Ekip çalışması [$t_{(149)} = -1,95$, $p > .05$]; Destekleyici İklim [$t_{(149)} = -1,63$, $p > .05$]; Stres [$t_{(149)} = -0,62$, $p > .05$]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [$t_{(149)} = -0,60$, $p > .05$]; Olumsuz Etkileşim [$t_{(149)} = 0,76$, $p > .05$]; İş Doyumu [$t_{(149)} = 1,25$, $p > .05$]; Hiyerarşi [$t_{(149)} = -0,91$, $p > .05$]; İletişim [$t_{(149)} = -0,19$, $p > .05$]; Bürokratik İklim [$t_{(149)} = -1,49$, $p > .05$]; Yenilikçi iklim [$t_{(149)} = -1,47$, $p > .05$]. boyutlarındaki görüşlerinde mezuniyet alanına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak olumsuz etkileşim ve iş doyumu boyutlarının puan ortalamaları spor bilimleri alanından mezun olan katılımcılarda daha yüksek iken diğer alt faktörlerde ise farklı mezuniyet alanına sahip kişilerin puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 8’de Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının cinsiyete göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırılması

Boyut	İdari Görev	N	\bar{X}	S	Sd	t	p																																																																																																																				
İşe Bağlılık	Evet	46	3,64	,95	149	-,70	,481																																																																																																																				
	Hayır	105	3,76	,88				Ekip Çalışması	Evet	46	3,40	1,05	149	,06	,949	Hayır	105	3,39	,98	Destekleyici İklim	Evet	46	3,25	1,20	149	-,46	,640	Hayır	105	3,34	1,00	Stres	Evet	46	2,66	1,12	149	,76	,445	Hayır	105	2,53	,95	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Evet	46	3,07	,89	149	-,94	,344	Hayır	105	3,22	,84	Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315	Hayır	105	2,86	,94	İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383
Ekip Çalışması	Evet	46	3,40	1,05	149	,06	,949																																																																																																																				
	Hayır	105	3,39	,98				Destekleyici İklim	Evet	46	3,25	1,20	149	-,46	,640	Hayır	105	3,34	1,00	Stres	Evet	46	2,66	1,12	149	,76	,445	Hayır	105	2,53	,95	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Evet	46	3,07	,89	149	-,94	,344	Hayır	105	3,22	,84	Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315	Hayır	105	2,86	,94	İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93								
Destekleyici İklim	Evet	46	3,25	1,20	149	-,46	,640																																																																																																																				
	Hayır	105	3,34	1,00				Stres	Evet	46	2,66	1,12	149	,76	,445	Hayır	105	2,53	,95	İnsan ve Sosyal İlişkiler	Evet	46	3,07	,89	149	-,94	,344	Hayır	105	3,22	,84	Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315	Hayır	105	2,86	,94	İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																				
Stres	Evet	46	2,66	1,12	149	,76	,445																																																																																																																				
	Hayır	105	2,53	,95				İnsan ve Sosyal İlişkiler	Evet	46	3,07	,89	149	-,94	,344	Hayır	105	3,22	,84	Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315	Hayır	105	2,86	,94	İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																
İnsan ve Sosyal İlişkiler	Evet	46	3,07	,89	149	-,94	,344																																																																																																																				
	Hayır	105	3,22	,84				Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315	Hayır	105	2,86	,94	İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																												
Olumsuz Etkileşim	Evet	46	3,03	1,07	149	1,00	,315																																																																																																																				
	Hayır	105	2,86	,94				İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647	Hayır	105	3,67	,90	Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																																								
İş Doyumu	Evet	46	3,75	,94	149	,45	,647																																																																																																																				
	Hayır	105	3,67	,90				Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897	Hayır	105	3,58	,82	İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																																																				
Hiyerarşi	Evet	46	3,60	1,01	149	,13	,897																																																																																																																				
	Hayır	105	3,58	,82				İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741	Hayır	105	3,29	,97	Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																																																																
İletişim	Evet	46	3,23	1,09	149	-,33	,741																																																																																																																				
	Hayır	105	3,29	,97				Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499	Hayır	105	3,06	,86	Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																																																																												
Bürokratik İklim	Evet	46	3,16	,85	149	,67	,499																																																																																																																				
	Hayır	105	3,06	,86				Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383	Hayır	105	3,50	,93																																																																																																								
Yenilikçi iklim	Evet	46	3,35	1,04	149	-,87	,383																																																																																																																				
	Hayır	105	3,50	,93																																																																																																																							

Tablo 8’de görüldüğü gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğün de çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırılması sonucunda İşe bağlılık [$t_{(149)} = -0,70$, $p > .05$]; Ekip çalışması [$t_{(149)} = 0,06$, $p > .05$]; Destekleyici İklim [$t_{(149)} = -0,46$, $p > .05$]; Stres [$t_{(149)} = 0,76$, $p > .05$]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [$t_{(149)} = -0,94$, $p > .05$]; Olumsuz Etkileşim [$t_{(149)} = 1,00$, $p > .05$]; İş

Doyumu [$t_{(149)}= 0,45, p>.05$]; Hiyerarşi [$t_{(149)}= 0,13, p>.05$]; İletişim [$t_{(149)}= -0,33, p>.05$]; Bürokratik İklim [$t_{(149)}= 0,67, p>.05$]; Yenilikçi iklim [$t_{(149)}= -0,87, p>.05$]. anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak Ekip Çalışması, Stres, Olumsuz Etkileşim, İş Doyumu, Hiyerarşi, Bürokratik İklim ve Yenilikçi iklim boyutlarının puan ortalamaları idari görevi olanlarda daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 9’da Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırılması amacı ile yapılan kruskal-wallis h testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev değişkenine göre karşılaştırılması.

Değişkenin Düzeyi	İdari Görev Var İse	n	Sıra Ort.	χ^2	sd	p
İşe Bağlılık	1. Müdür	1	25,00	.68	4	.953
	2. ŞubeMüdürü	8	25,38			
	3. Şef	5	20,30			
	4. Tesis Amiri	5	26,10			
	5. Diğer	27	23,00			
	Toplam	46				
Ekip Çalışması	1. Müdür	1	11,00	1.14	4	.886
	2. ŞubeMüdürü	8	24,50			
	3. Şef	5	23,10			
	4. Tesis Amiri	5	26,30			
	5. Diğer	27	23,22			
	Toplam	46				
Destekleyici İklim	1. Müdür	1	16,00	1.24	4	.871
	2. ŞubeMüdürü	8	25,88			
	3. Şef	5	18,80			
	4. Tesis Amiri	5	24,90			
	5. Diğer	27	23,69			
	Toplam	46				
Stres	1. Müdür	1	30,50	1.40	4	.663
	2. ŞubeMüdürü	8	27,44			
	3. Şef	5	20,00			
	4. Tesis Amiri	5	28,40			
	5. Diğer	27	21,81			
	Toplam	46				
İnsan ve Sosyal İlişkiler	1. Müdür	1	24,50	.77	4	.942
	2. ŞubeMüdürü	8	22,25			
	3. Şef	5	20,20			
	4. Tesis Amiri	5	21,40			
	5. Diğer	27	24,83			
	Toplam	46				
Olumsuz Etkileşim	1. Müdür	1	22,50	1.83	4	.766
	2. ŞubeMüdürü	8	20,88			

Değişkenin Düzeyi	İdari Görev Var İse	n	Sıra Ort.	χ^2	sd	p
	3.Şef	5	18,00			
	4.Tesis Amiri	5	27,80			
	5.Diğer	27	24,54			
	Toplam	46				
İş Doyumu	1.Müdür	1	6,50	2.17	4	.704
	2.ŞubeMüdürü	8	21,75			
	3.Şef	5	26,90			
	4.Tesis Amiri	5	23,20			
	5.Diğer	27	24,07			
	Toplam	46				
Hiyerarşi	1.Müdür	1	22,50	4.69	4	.320
	2.ŞubeMüdürü	8	23,38			
	3.Şef	5	34,20			
	4.Tesis Amiri	5	27,40			
	5.Diğer	27	20,87			
	Toplam	46				
İletişim	1.Müdür	1	19,00	2.48	4	.648
	2.ŞubeMüdürü	8	29,38			
	3.Şef	5	19,00			
	4.Tesis Amiri	5	25,00			
	5.Diğer	27	22,48			
	Toplam	46				
Bürokratik İklim	1.Müdür	1	20,00	10.7	4	.029*
	2.ŞubeMüdürü	8	14,19			
	3.Şef	5	13,30			
	4.Tesis Amiri	5	32,70			
	5.Diğer	27	26,57			
	Toplam	46				
Yenilikçi İklim	1.Müdür	1	22,00	4.20	4	.379
	2.ŞubeMüdürü	8	28,50			
	3.Şef	5	15,40			
	4.Tesis Amiri	5	29,60			
	5.Diğer	27	22,44			
	Toplam	46				

Tablo 9’da Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumları ölçeğinden almış oldukları puanların, idari görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi sonucunda Bürokratik İklim düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($\chi^2= 10.7$, $p<.05$). Ancak İşe Bağlılık ($\chi^2= 0.68$, $p>0.05$); Ekip Çalışması ($\chi^2= 1.14$, $p>0.05$); Destekleyici İklim ($\chi^2= 1.24$, $p>0.05$); Stres ($\chi^2= 1.40$, $p>0.05$); İnsan ve Sosyal İlişkiler ($\chi^2= 0.77$, $p>0.05$); Olumsuz Etkileşim ($\chi^2= 1.83$, $p>0.05$); İş Doyumu ($\chi^2= 2.17$, $p>0.05$); Hiyerarşi ($\chi^2=$

4.69, $p>0.05$); İletişim ($\chi^2= 2.48$, $p>0.05$); Yenilikçi İklim ($\chi^2= 4.20$, $p>0.05$). boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda bürokratik iklim ($\chi^2= 10.7$, $p<.05$). boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır Bu farklılığın hangi sınıflar arasında olduğunu görmek amacıyla sınıflar tek tek birbirleri arasında Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U Testlerinden anlamlı farklılıkların elde edildiği sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10'da Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının idari görev durumuna göre karşılaştırıldığında bürokratik iklim boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi idari görevler arasında olduğunu görmek amacıyla idari görevler tek tek birbirleri arasında Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 10. İdari Görev Değişkenine Göre, Çalışanların Bürokratik İklim boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Sonuçları.

Değişkenin Düzeyi	İdari Görev	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
Bürokratik İklim	Müdür	1	6.50	6.50	2,500	-0,607	.544
	Şube Müdürü	8	4.81	38.50			
	Müdür	1	5.00	5.00	1,000	-,949	.343
	Şef	5	3.20	16.00			
	Müdür	1	2.00	2.00	1,000	-,878	.380
	Tesis Amiri	5	3.80	19.00			
	Müdür	1	9.50	9.50	8,500	-,625	.532
	Diğer	27	14.69	396.50			
	Şube Müdürü	8	7.06	56.50	19,500	-,076	.940
	Şef	5	6.90	34.50			
	Şube Müdürü	8	5.13	41.00	5,000	-2,214	.027*
	Tesis Amiri	5	10.00	50.00			
	Şube Müdürü	8	10.69	85.50	49,500	-2,319	.020*
	Diğer	27	20.17	544.50			
	Şef	5	3.50	17.50	2,500	-2,108	.035*
	Tesis Amiri	5	7.50	37.50			
Şef	5	8.70	43.50	28,500	-2,043	.041*	
Diğer	27	17.94	484.50				
Tesis Amiri	5	20.40	102.00	48.000	-1,023	.306	
Diğer	27	15.78	426.00				

Tablo 10'da görüldüğü gibi Bürokratik İklim boyutu incelendiğinde gözlenen bu farklılığın anlamlı olup olmadığının Mann-Whitney U Testi ile sınılanması sonucunda,

elde edilen U değerlerinin Şube Müdürü-Tesis Amiri (U=5.000, p<0.05); Şube Müdürü-Diğer (U=49.500, p<0.05); Şef-Tesis Amiri (U=2.500, p<0.05); Şef-Diğer (U=28.500, p<0.05). arasında anlamlı olduğu görülmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanların idari görev düzeylerinin bürokratik iklim boyutunda Müdür-Şube Müdürü(U=2.500, p>0.05); Müdür-Şef (U=1.000, p>0.05); Müdür-Tesis Amiri(U=1.000, p>0.05); Müdür-Diğer (U=8.500, p>0.05); Şube Müdürü-Şef (U=19.500, p>0.05); Tesis Amiri-Diğer (U=48.000, p>0.05). idari görev alanlarında anlamlı bir farklılık görülmesi de Şube Müdürü-Şef(U=19.500, p>0.05); Tesis Amiri-Diğer (U=48.000, p>0.05). idari görev alanında U değeri ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki statülerine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının Mesleki Statülerine göre karşılaştırılması

Puanlar	Mesleki Statü	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İşe Bağlılık	1.SportifEğitimU	15	3,17	,95	4-146	2,41	.051	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,77	,81				
	3. Antrenör	35	3,99	,78				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,50	,87				
	5.Diğer	75	3,73	,93				
Ekip Çalışması	1.SportifEğitimUzmanı	15	2,86	1,06	4-146	1,65	.164	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,41	1,10				
	3.Antrenör	35	3,31	,92				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,32	,88				
	5.Diğer	75	3,56	1,00				
Destekleyici İklim	1.SportifEğitimUzmanı	15	2,61	,96	4-146	2,28	.063	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,54	,90				
	3.Antrenör	35	3,41	1,06				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,01	1,08				
	5.Diğer	75	3,40	1,07				
Stres	1.SportifEğitimUzmanı	15	2,63	1,11	4-146	,87	.480	-
	2.Spor Uzmanı	15	2,50	,89				
	3. Antrenör	35	2,58	1,06				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,09	1,21				
	5.Diğer	75	2,49	,94				

İnsan ve Sosyal İlişkiler	1.SportifEğitimUzmanı	15	2,72	,96	4-146	1,69	.155	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,26	,63				
	3. Antrenör	35	3,19	,87				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	2,90	,90				
	5.Diğer	75	3,28	,84				
Olumsuz Etkileşim	1.SportifEğitimUzmanı	15	3,11	,87	4-146	2,81	.027*	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,48	1,20				
	3. Antrenör	35	2,90	1,09				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,31	,85				
	5.Diğer	75	2,70	,87				
İş Doyumu	1.SportifEğitimUzmanı	15	3,22	1,23	4-146	1,22	.301	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,86	,98				
	3. Antrenör	35	3,73	,86				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,69	,75				
	5.Diğer	75	3,75	,85				
Hiyerarşi	1.SportifEğitimUzmanı	15	3,37	,83	4-146	,92	.450	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,53	,88				
	3. Antrenör	35	3,54	,90				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,27	1,14				
	5.Diğer	75	3,70	,85				
İletişim	1.SportifEğitimUzmanı	15	2,93	,96	4-146	1,54	.192	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,33	1,12				
	3. Antrenör	35	3,60	,92				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,06	1,08				
	5.Diğer	75	3,22	1,00				
Bürokratik İklim	1.SportifEğitimUzmanı	15	3,35	,82	4-146	,51	.725	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,22	,89				
	3. Antrenör	35	3,04	,84				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,03	,87				
	5:Diğer	75	3,04	,87				
Yenilikçi İklim	1.SportifEğitimUzmanı	15	3,06	1,04	4-146	1,15	.332	-
	2.Spor Uzmanı	15	3,73	,82				
	3. Antrenör	35	3,59	,82				
	4. Bilgisayar işletmeni	11	3,54	,80				
	5.Diğer	75	3,40	1,03				

Tablo 11’de de görüldüğü gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki statü durumuna göre karşılaştırılması sonucunda İşe Bağlılık [F(4-146)=2.41; p>.05]; Ekip Çalışması [F(4-146)=1.65; p>.05]; Destekleyici İklim [F(4-146)=2.28; p>.05]; Stres [F(4-146)=0.87; p>.05]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [F(4-146)=1.69; p>.05]; İş Doyumu [F(4-146)=1.22; p>.05]; Hiyerarşi [F(4-146)=0.92; p>.05]; İletişim [F(4-146)=1.54; p>.05]; Bürokratik İklim [F(4-146)=0.51 ; p>.05]; Yenilikçi İklim [F(4-146)=1.15; p>.05]; boyutlarındaki görüşleri mesleki statü durumuna göre farklılaşmamaktadır. Ancak Olumsuz Etkileşim boyutundaki görüşleri mesleki statü durumuna göre farklılaşmaktadır [F(4-146)=0.24;

p<.05]. Bu boyutta spor uzmanı olanlar (\bar{x} =3.48, S=1.20). daha olumlu görüşlere sahipken diğer mesleki statüde olanların görüşleri bilgisayar işletmeni (\bar{x} =3.31, S=0.85); sportif eğitim uzmanı (\bar{x} =3.11, S=0.87); antrenör (\bar{x} =2.90, S=1.09); diğer (\bar{x} =2.70, S=0.87). şeklinde birbini takip etmektedir.

Tablo 12’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki tecrübelerine göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki tecrübelerine göre karşılaştırılması.

Puanlar	Mesleki Tecrübe	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İşe Bağlılık	1. 0-5	53	3,86	,77	4-146	1,50	.204	-
	2. 6-10	48	3,46	,96				
	3.11-15	12	3,86	1,13				
	4.16-20	10	3,85	,86				
	5.21 ve üzeri	28	3,81	,90				
Ekip Çalışması	1. 0-5	53	3,37	1,05	4-146	,16	.957	-
	2. 6-10	48	3,36	,91				
	3.11-15	12	3,48	,85				
	4.16-20	10	3,61	,99				
	5.21 ve üzeri	28	3,41	1,14				
Destekleyici İklim	1. 0-5	53	3,38	1,03	4-146	,63	.642	-
	2. 6-10	48	3,11	1,05				
	3.11-15	12	3,45	1,07				
	4.16-20	10	3,44	1,05				
	5.21 ve üzeri	28	3,41	1,19				
Stres	1. 0-5	53	2,46	,94	4-146	,50	.730	-
	2. 6-10	48	2,73	,96				
	3.11-15	12	2,51	1,14				
	4.16-20	10	2,46	,95				
	5.21 ve üzeri	28	2,55	1,17				
İnsan ve Sosyal İlişkiler	1. 0-5	53	3,18	,77	4-146	,86	.484	-
	2. 6-10	48	3,08	,94				
	3.11-15	12	3,56	,98				
	4.16-20	10	3,32	1,10				
	5.21 ve üzeri	28	3,10	,71				
Olumsuz Etkileşim	1. 0-5	53	3,02	1,09	4-146	,48	.744	-
	2. 6-10	48	2,85	,96				
	3.11-15	12	2,93	1,17				
	4.16-20	10	2,57	,87				
	5.21 ve üzeri	28	2,91	,76				
İş Doyumu	1. 0-5	53	3,72	,92	4-146	,25	.908	-
	2. 6-10	48	3,60	,95				
	3.11-15	12	3,77	,84				
	4.16-20	10	3,86	,77				

	5.21 ve üzeri	28	3,72	,92				
Hiyerarşi	1. 0-5	53	3,51	,85	4-146	,54	.705	-
	2. 6-10	48	3,63	,98				
	3.11-15	12	3,33	,77				
	4.16-20	10	3,76	,70				
	5.21 ve üzeri	28	3,67	,89				
İletişim	1. 0-5	53	3,20	,96	4-146	,47	.756	-
	2. 6-10	48	3,20	1,03				
	3.11-15	12	3,38	1,09				
	4.16-20	10	3,43	1,00				
	5.21 ve üzeri	28	3,46	1,04				
Bürokratik İklim	1. 0-5	53	3,21	,90	4-146	1,72	.148	-
	2. 6-10	48	3,22	,74				
	3.11-15	12	2,75	,81				
	4.16-20	10	2,83	,70				
	5.21 ve üzeri	28	2,88	,98				
Yenilikçi İklim	1. 0-5	53	3,49	1,01	4-146	,29	.878	-
	2. 6-10	48	3,36	,93				
	3.11-15	12	3,58	,69				
	4.16-20	10	3,66	,76				
	5.21 ve üzeri	28	3,44	1,12				

Tablo 12’de de görüldüğü gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının mesleki tecrübe durumuna göre karşılaştırılması sonucunda İşe Bağlılık [F(4-146)=1.50; p>.05]; Ekip Çalışması [F(4-146)=0.16; p>.05]; Destekleyici İklim [F(4-146)=0.63; p>.05]; Stres [F(4-146)=0.50; p>.05]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [F(4-146)=0.86; p>.05]; Olumsuz Etkileşim [F(4-146)=0.48; p>.05]; İş Doyumu [F(4-146)=0.25; p>.05]; Hiyerarşi [F(4-146)=0.54; p>.05]; İletişim [F(4-146)=0.47; p>.05]; Bürokratik İklim [F(4-146)=1.72 ; p>.05]; Yenilikçi İklim [F(4-146)=0.29; p>.05]. boyutlarındaki görüşleri mesleki tecrübe durumuna göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 13’te Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının bağlı bulunulan ile göre karşılaştırılması amacı ile yapılan anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının bağlı bulunulan il'e göre karşılaştırılması

Puanlar	Bağlı bulunulan İl	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İşe Bağlılık	1.Antalya	53	3,51	1,01	2-148	2,21	.113	-
	2.Isparta	55	3,82	,80				
	3.Burdur	43	3,86	,85				
Ekip Çalışması	1.Antalya	53	3,38	1,05	2-148	2.82	.063	-
	2.Isparta	55	3,62	,87				
	3. Burdur	43	3,14	1,05				
Destekleyici İklim	1.Antalya	53	3,09	1,14	2-148	1,90	.152	-
	2.Isparta	55	3,48	,90				
	3.Burdur	43	3,36	1,14				
Stres	1.Antalya	53	2,57	1,03	2-148	,95	.388	-
	2.Isparta	55	2,69	,97				
	3.Burdur	43	2,41	1,01				
İnsan ve Sosyal İlişkiler	1.Antalya	53	3,17	,90	2-148	2,86	.060	-
	2.Isparta	55	3,36	,71				
	3. Burdur	43	2,94	,93				
Olumsuz Etkileşim	1.Antalya	53	2,78	,99	2-148	3,69	.027*	-
	2.Isparta	55	2,77	,74				
	3.Burdur	43	3,25	1,17				
İş Doyumu	1.Antalya	53	3,76	,91	2-148	1,21	.299	-
	2.Isparta	55	3,78	,90				
	3.Burdur	43	3,51	,519				
Hiyerarşi	1.Antalya	53	3,94	,87	2-148	7,40	.001*	-
	2.Isparta	55	3,33	,83				
	3.Burdur	43	3,46	,84				
İletişim	1.Antalya	53	3,23	1,06	2-148	3,55	.031*	-
	2.Isparta	55	3,53	,76				
	3.Burdur	43	3,00	1,14				
Bürokratik İklim	1.Antalya	53	3,08	,83	2-148	1,70	.185	-
	2.Isparta	55	2,95	,78				
	3. Burdur	43	3,27	,97				
Yenilikçi İklim	1.Antalya	53	3,34	1,04	2-148	,62	.539	-
	2.Isparta	55	3,55	,79				
	3.Burdur	43	3,48	1,07				

Tablo 13'te de görüldüğü gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarının bağlı bulunulan il durumuna göre karşılaştırılması sonucunda İşe Bağlılık [F(2-148)=2.21; p>.05]; Ekip Çalışması [F(2-148)=2.82; p>.05]; Destekleyici İklim [F(2-148)=1.90; p>.05]; Stres [F(2-148)=0.95; p>.05]; İnsan ve Sosyal İlişkiler [F(2-148)=2.86; p>.05]; İş Doyumu [F(2-148)=1.21; p>.05]; Bürokratik İklim [F(2-148)=1.70 ; p>.05]; Yenilikçi İklim [F(2-148)=0.62; p>.05]; boyutlarındaki görüşlerinde mesleki statü durumuna göre anlamlı farklılığa

rastlanmamıştır. Ancak Olumsuz Etkileşim [F(2-148)=3.69; p<.05]; Hiyerarşi [F(2-148)=7.40; p<.05]; İletişim [F(2-148)=3.55; p<.05]. boyutlarındaki görüşlerinde mesleki statü durumuna göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 14'te Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumları ölçeğinin boyutlarındaki ilişkiye dair basit korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14. Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumları Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

	İB	EÇ	Dİ	S	İS	OE	İD	H	İ	Bİ	Yİ
İB	1										
EÇ	,673**	1									
Dİ	,738**	,789**	1								
S	-,449**	-,315**	-,464**	1							
İS	,446**	,534**	,476**	-,175*	1						
OE	-,388**	-,523**	,444**	,506**	-,441**	1					
İD	,474**	,549**	,473**	-,344**	,537**	-,398**	1				
H	,236**	,216**	,178*	-,076	,086	-,115	,256**	1			
İ	,469**	,640**	,575**	-,296**	,524**	-,474**	,588**	,245**	1		
Bİ	,042	-,007	,041	,142	-,071	,234**	-,125	,148	-,097	1	
Yİ	,552**	,562**	,554**	-,307**	,416**	-,314**	,442**	,287**	,601**	,176*	1

Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumları (İB: İşe Bağlılık, EÇ: Ekip Çalışması, Dİ: Destekleyici İklim, S: Stres, İS: İnsan ve Sosyal İlişkiler, OE: Olumsuz Etkileşim, İD: İş Doyumu, H: Hiyerarşi, İ: İletişim, Bİ: Bürokratik İklim, Yİ: Yenilikçi İklim);

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Örneklem grubunda yer alan katılımcıların yönetime katılım ve çalışan tutumlarını temel alarak yapılan basit korelasyon analizi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir. Buna göre İşe Bağlılık ve Ekip Çalışması arasında ($r=,673$; $p<,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki; Ekip Çalışması ve Destekleyici İklim arasında ($r=,789$; $p<,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki; Destekleyici İklim ve Stres arasında ($r=-,464$; $p<,01$) negatif anlamlı bir ilişki; Stres ve İnsan ve Sosyal İlişkiler arasında ($r=-,175$; $p<,05$) negatif anlamlı bir ilişki; İnsan ve Sosyal İlişkiler ve Olumsuz Etkileşim arasında ($r=-,441$; $p<,01$) negatif anlamlı bir ilişki; Olumsuz Etkileşim ve İş Doyumu arasında ($r=-,398$; $p<,01$) negatif anlamlı bir ilişki; İş Doyumu ve Hiyerarşi arasında ($r=,256$; $p<,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki; Hiyerarşi ve İletişim arasında ($r=,245$; $p<,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki; İletişim ve Bürokratik İklim arasında ($r=-,097$; $p<,01$) negatif anlamlı bir ilişki; Bürokratik İklim ve Yenilikçi İklim arasında ($r=,176$; $p<,05$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Mevcut araştırmada bulunan sonuçlara göre cinsiyet değişkenine göre bakıldığında çalışanların İşe Bağlılık, Ekip Çalışması, Destekleyici İklim ve İletişim boyutlarındaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu boyutlarda erkek katılımcıların görüşlerinin kadın katılımcıların görüşlerinden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre erkek çalışanların iletişimi kurum içinde ekip çalışmalarına uyumu ve yönetim tarafından desteklenmeleri etkili olabilir. Bunun nedeni ise çalışan erkeklerin sayı olarak kadınlardan fazla olması ve birbirleri arasında iyi anlaşmalarından olabilir. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan az olması onların erkeklerle olan iletişimlerinde sorunlar yaratabilir, erkeklerle olan iletişim sorunları iletişim kurmalarını zayıflatır bu da işe olan bağlılıklarını azaltır, ekip çalışmalarına uyum sağlayamamalarına neden olabilir. Cinsiyet değişkeni yönetime katılım ve çalışan tutumlarını etkilediği için sorunlar tespit edilip bunları gidermeye yönelik tedbirler alınmalıdır.

Üzüm (2005)' ün yapmış olduğu "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı" isimli çalışmada cinsiyet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişki incelenmesiyle cinsiyet ile yerimseme ve uyuşum alt boyutları arasında erkeklerin lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Üzüm, 2005:144). Bu sonuç çalışmamızda bulduğumuz sonuçlarla örtüşmektedir.

Yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Ancak genel olarak bakıldığında 20-25 ve 26-30 yaş aralığında olanların görüşleri 31-40 ve 41 ve üzeri yaş aralığında olanların görüşlerinden daha olumludur. 20-25 ve 26-30 yaş aralığında olanların görüşlerinin olumlu olması işe yeni başlamalarının verdiği istek arzu ve çalışma aşkıdan kaynaklanabilir. Bu nedenle çalışma süreleri ve yaşlanma gibi faktörler bıkkınlık ve işe bağlılıklarını azaltabilir. Sonuca bakacak olursak 31-40 ve 41 ve üzeri yaş grubunda olan katılımcılar alt yaş grubundaki katılımcılara göre daha olumsuz görüşe sahiptir.

Üzüm (2005)' ün yapmış olduğu "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı" isimli çalışmada bağımsız değişkenlerden olan yaş ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Fakat yaş grupları özdeşleşme alt boyutunda

aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en yüksek puan 26 ve 30 yaş arasındaki deneklerde en düşük puan ise umursamazlık alt boyutunda 20 ve 25 yaş arasındaki deneklerde olduğu bulunmuştur. Bu nedenle yaş ortalaması küçük olan spor uzmanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin belirlenip gerekli tedbirlerin alınması, spor uzmanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabilir sonucuna varmıştır (Üzüm, 2005:144). Bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaması bakımından bulduğumuz sonuçlarla örtüşmektedir. Ancak çalışmamızda bulduğumuz sonuçlara göre 20 ve 25 yaş aralığında olan deneklerin puan ortalamaları 31-40, 41 ve üzeri yaş gruplarından daha yüksek bulunmuştur. Bu bakımdan çalışmalar arasında negatif bir ilişki vardır. Sonuçlar çelişmektedir.

Mezuniyet alanı değişkeninde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Ancak Olumsuz Etkileşim ve İş Doyumu boyutlarının puan ortalamaları spor bilimleri alanından mezun olan katılımcılarda daha yüksek iken diğer alt faktörlerde ise farklı mezuniyet alanına sahip kişilerin puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Mezun oldukları alanla ilgili işler yapmaları çalışanların iş doyumlarını yükselttiği söylenebilir. Diğer alanlardan mezun olanlar spor alanlarından mezun olanlarla fikir çatışmasına girebilir bu da olumsuz etkileşimi doğurur diyebiliriz.

İdari görev değişkenine göre bakıldığında sadece Bürokratik iklim boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Diğer boyutlarda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bunun sonucunda idari görevler birbirleri arasında Mann-Whitney U testi yapılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen değerlerin Şube Müdürü-Tesis Amiri, Şube Müdürü-Diğer, Şef-Tesis Amiri, Şef-Diğer arasında anlamlı olduğu görülmektedir. Şube Müdürü ve Tesis Amiri karşılaştırıldığında Tesis Amirinin puan ortalaması Şube Müdüründen yüksek bulunmuştur. Şube Müdürü ve Diğer idari görevi olanlar karşılaştırıldığında Diğer idari görevi olanların puan ortalamaları Şube Müdürü olanlardan yüksek bulunmuştur. Şef ve Tesis Amiri karşılaştırıldığında Tesis Amiri olanların puan ortalamaları Şef olanların puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Şef ve Diğer idari görevi olanlar karşılaştırıldığında ise Diğer idari görevi olanların puan ortalamaları Şef olanlardan yüksek bulunmuştur.

Yerlisu (1999)'nun "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ndeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında,

“Yönetici ve personelin, yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine ait puan ortalamaları irdelendi, genel olarak yöneticilerin daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. İki grubun puanları arasında, her süreçte önemli bir farkın bulunduğunu dikkat çekmektedir.” sonucuna varılmıştır (Yerlisu, 1999:145). Bu sonuç genel olarak bakıldığında çalışmamızda bulduğumuz sonuçlarla örtüşmektedir.

Mesleki statü değişkenine bakıldığında sadece Olumsuz Etkileşim boyutunda anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Mesleki statü değişkenine Olumsuz Etkileşim boyutuna bakılarak görüşleri olumludan olumsuzu doğru sıralayacak olursak Spor Uzmanı, Bilgisayar İşletmeni, Sportif Eğitim Uzmanı, Antrenör ve Diğer olarak sıralayabiliriz.

Kılınç (2005)’ in yapmış olduğu “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetimsel Sorunlarının Belirlenmesi” isimli çalışmada G.S.G.M’ ne bağlı çalışan spor uzmanları sporun içinden gelmeyen kişilerin mevzuata bağlı kalmalarından dolayı örgütte sorunlar yaşandığını gözlemlemişlerdir. Örneğin; örgütteki kısıtlı olanakların veya mevcut imkanların, mevzuatta bulunan şartları karşılamaması, uygulamalarda problem yaratmaktadır. Spor geçmişi olan kişiler nerede, nasıl ve hangi problemlerle karşılaşacaklarını bildikleri için ona göre pratik çözümleri üretebilmektedirler. Diğer bir deyişle, uygulama eksikliği olan personelin, uygulamalarda problem çözme süreçlerinde zorluklar yaşaması söz konusudur (Kılınç, 2005:70). Sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda mesleki statü değişkenindeki alt boyutlardan olumsuz etkileşim boyutuyla örtüşmektedir. Ancak diğer alt boyutlarla çelişmektedir.

Mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Üzüm (2005)’ ün yapmış olduğu “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı” isimli çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak “özdeşleşme” alt boyutunda bir yıldır görev yapanların puan ortalamaları, iki ve üç yıldır görev yapanların puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur (Üzüm,2005:145). Bu da mesleki tecrübe değişkenine göre bulduğumuz sonuçlarla örtüşmektedir.

Yerlisu (1999)’nun yaptığı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ndeki Yönetim uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” isimli çalışmada

yöneticilerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yönetici olarak toplam hizmet sürelerine göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yönetme ve denetleme süreçleri haricindeki bütün süreçler, her grupta oldukça düşük puan ortalamalarına sahiptir. Bu da geleneksel yönetim anlayışının daha hakim olduğu şeklinde yorumlanabilir Yerlisu (1999:181). Bu sonuçta çalışmamızda bulunan sonuçlarla örtüşmektedir.

Ünver (2005)' in "İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri" isimli çalışmasında örgütte kariyer yönetiminin en önemli faktörlerinden biri; örgütteki bireylerin iş doyumunu ile birlikte çalışanların verimli çalışmalarını sağlayıp başarı elde ederek örgütteki kalıcılıklarını sağlamaktır. Performans değerlendirmeleriyle de örgütteki görevlerine bakılmaksızın bireylerin eksiklikleri, fazlalıkları, yeterlilikleri, çalışmaları gibi bütün yönleri ele alınarak gözden geçirilir. Bunun sonucunda personeldeki yetersizlikler belirlenerek, yetersizliklerin tamamlanabilmesi için hangi eğitimlerin verilmesi gerektiği karara bağlanır. Yapılan bu çalışmalar bireyin örgütle bütünleşmesini, örgüte bağlılığını ve motivasyonunu artırır. Bunun sonucunda hizmetin kalitesi ve başarısı artar (Ünver, 2005). Bu sonuç çalışmamızda alt boyut olan işe bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim, insan ve sosyal ilişkiler ve iletişim boyutlarında genel olarak bakıldığında çalışmamızı destekler niteliktedir.

Bağlı bulunulan il değişkenine bakıldığında ise Olumsuz Etkileşim, Hiyerarşi ve İletişim boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Olumsuz Etkileşim boyutunda puan ortalaması en yüksek olan il Burdur'dur. Antalya ilinin puan ortalamasının Isparta ilinin puan ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hiyerarşi boyutunda puan ortalaması en yüksek olan il Antalya'dır. Buradan hareketle Antalya İlinde bürokratik iklimin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Burdur ilinin puan ortalamasının Isparta ilinin puan ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Burdurun küçük bir il oluşu ve herşeyin göz önünde bulunması idarecilerin eksikleri kolay fark etmesini sağlar bu nedenle hiyerarşi boyutunda Burdur İlinin puan ortalamaları Isparta İlinin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. İletişim boyutunda ise puan ortalaması en yüksek olan il Isparta'dır. Antalya ilinin puan ortalamasının Burdur ilinin puan ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Isparta ilinde çalışanların

iletişimlerinin iyi olduğu anlaşılmaktadır bu faktör yönetimde hayati önem taşır. Modern iletişim, haftalık, üç haftalık ve aylık toplantılar yapılarak ve sosyal medya gibi iletişim ağlarıyla diğer illerde de iletişim artırılabilir. Bunun sonucunda ise kararlar hızlı alınabilecek ve çalışanların yönetime katılımı da sağlanmış olacaktır. Diğer boyutlarda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

ÖNERİLER

Hızla gelişen ve değişen dünyada yönetim anlayışları da zamanla değişmektedir. Spor yönetiminin de amaçlarına ulaşabilmesi için gelişmeleri yakından takip ederek ortaya koyacağı yönetim anlayışıyla amacına ulaşması sağlanabilir.

Çalışanların yönetimde söz sahibi olması sağlanmalı, çalışanlarında kararlara katılmasıyla yönetimde katılım sağlanmalıdır.

Çalışanların yönetime katılım ve çalışan tutumlarını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin tespit edilmesi spor yönetimi sürecinin niteliğinin artmasına ve spor yönetimi anlayışında olumlu değişimlerin olmasına katkı sağlayabilir.

Yönetimin bilimsel temellere dayanılarak oluşturulması gerekliliğinden, örgütlerde veya işletmelerde yönetici olarak çalışacak bireylerin Yönetimle alakalı bölümlerden, Spor Yönetiminde yönetici olarak çalışacak olan bireylerin Spor yöneticiliği bölümünden alınması nitelikli yönetim ve hedefe ulaşma açısından tercih edilebilir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması sağlanmalıdır. Olumsuz durumların giderilmesi ve çalışanların bağlılığı açısından önemlidir.

İnsan ve sosyal ilişkilerin iyi olması iş doyumu ve iletişim faktöründe etkili olduğundan kurumda, şirkette veya örgütte insan ve sosyal ilişkilerin iyi olması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akyol, B., (2013), “Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Arık, E., (2015), “Yönetim Düşüncesinin Gelişimi Çerçevesinde Türkiye’de Büyükşehir Belediye Sistemi”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aydın, M., (2010), Eğitim yönetimi, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara.
- Bal, A., (2013), “Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bilir F. P., (2005), “Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- Bilir F. P., Ay Ü., (2007), “Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma Ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği” , Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, V(4) s.143-149.
- Çelik, A., (2006), “Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi Ve Ekonomik Perspektifte Değerlendirilmesi” Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Çoruk, A., (2012), “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Dalay, İ., (2001), Yönetim ve Organizasyon-İlkeler, Teoriler ve Stratejiler. Adapazarı: SAÜ-Yayın No: 43, Sakarya.
- Demir, Ö., Acar, M., (1992), Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ağaç Yayıncılık, İstanbul.
- Demirci, N., (1986), Sporda Yönetim – Teşkilatlanma ve Organizasyonlar, Milli Eğitim Basım Evi, s. 13, 14, Ankara. Akt. Çelik, A.,(2006) “ Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi Ve Ekonomik Perspektifte Değerlendirilmesi” Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Diñer, N., (2013), “Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, İ. (2004), Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Eroğlu, H. T., (2006), “Yönetime Katılma Biçimleri Ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi., Sayı: 11, 191-206.
- Gözübüyük, Ş. (1983), Yönetim hukuku. Ankara: Sevinç. Akt. Başaran, M., (2017)” Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gül, Ç., (2008), “Türk Spor Teşkilatının Sorunları Ve Yeniden Yapılanması”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Gündoğdu, H. G., (2014), “Yönetime Katılmada Etkinlik İçin Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanılması: E-Katılım Ve E-Demokrasi Bağlamında Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürsoy, İ. G., (2014), “Türkiye’de Spor Yönetimi Sorunları : Futbol Sektörü Örneği”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Hanedan, A., (2000), “Planlamaya Katılım: Bir Katılım Modeli Yaklaşımı” , Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Karagöz, B. K., (2006), “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Karasar, N., (2008), Bilimsel araştırma yöntemi (18. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılınç, Z., (2005), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetimsel Sorunlarının Belirlenmesi” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Bolu.
- Mutlu, T. O., (2001), “Türk Spor Teşkilatının Yapısal Değişimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Nişancı, Z. N., (2015), “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, Yönetim Bilimleri Dergisi., Cilt:13, Sayı:25, ss.257-294.
- Özer, U., (2011), “Çağdaş Spor Bilincinin Oluşmasında Spor Yöneticilerinin Görüşleri”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özyolcu T., (2017), “Ortaöğretimde Yönetime Katılma Ve Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İstanbul, İstanbul.
- Şahbudak, M., (2016), “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Taymaz, H. (2003), Okul yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Türkay, H., ve Aydın, A. D., (2017), “Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi”, Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi, Kış ,Sayı:16, Sayfa: 179-189.
- Ünver, Y. (2005), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Üzüm, H., (2005), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yavuz, Ö., (1995), Katılmak Eleştirel Olmaya Engel Değil, Planlama Dergisi 40-45.
- Yerlisu, T., (1999), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yetkin Ç., (2012), Siyasal Düşünceler Tarihi 1., Gürer Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldızhan, Y.Ç., (2012), “Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Uygulanan Yönetim Biçimlerinin Belirlenmesi” Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnternet Kaynakları

¹ Atilla Filiz ‘‘Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite Ve Verimlilik Açısından Yaklaşım’’ <https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale24.htm>, Erişim Tarihi (10.05.2019).

² ‘‘Bürokrasi yaklaşımı’’, httpwww.ktu.edu.trdosyalarbesikduzudticaret_6dec3.pdf, Erişim Tarihi (10.05.2019).

³ Ebru Agduk, ‘‘Katılımın İlkeleri’’<https://prezi.com/iqcipdii12af/katilm-nedir-ilkeleri-nelerdir/>, Erişim Tarihi (11.05.2019).

⁴ ‘‘Katılımcılık ve İlkeleri’’,
Katilimciligin_Ilkeleri,http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa18files/Katilimciligin_Ilkeleri.pdf,
Erişim Tarihi (10.05.2019).

⁵ ‘‘Tutum’’<http://tutum.nedir.org/>, Erişim Tarihi (11.05.2019).

⁶ ‘‘Tutumlar’’https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48379/mod_resource/content/1/Tutumlar.pdf Erişim Tarihi (11.05.2019).

⁷ ‘‘Açık ve Örtük Tutumlar’’<https://www.guncelpsikoloji.net/sosyal-psikoloji/sosyal-psikolojide-tutum-nedir-kaynaklari-nelerdir-h5589.html>, Erişim Tarihi (16.05.2019).

⁸ Ömer YILDIRIM, ‘‘Tutum ve Davranış İlişkisi’’,
<http://www.felsefe.gen.tr/psikoloji/tutum-ve-davranis-iliskisi.asp>, Erişim Tarihi
(11.05.2019).

⁹ Muhammed Günay, ‘‘Sivil Toplum Kuruluşları Ne İşe Yarar’’<http://www.batmanbasin.com/mobil/yazi/594/sivil-toplum-kuruluslari-ne-ise-yarar> Erişim Tarihi (17.05.2019).

¹⁰ Kerem Toros, ‘‘Türkiye Cumhuriyeti Spor Tarihi’’https://www.academia.edu/30735070/T%C3%BCrkiye_Cumhuriyeti_Spor_Tarihi Erişim Tarihi (10.05.2019).

¹¹ Gülistan Taşkiran, ‘‘Türk Spor Teşkilatının Yapısı’’,Kaynak(<https://slideplayer.biz.tr/slide/9229828/>) Erişim Tarihi (15.05.2019).

EKLER

1. Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumları Ölçeği
2. Türk spor yönetiminde yönetime katılım ve çalışan tutumlarının incelenmesine dair ölçek
3. Ölçeğin Kullanımı için izin belgesi

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın katılımcı bu çalışma gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin yönetime katılım ve kuruma karşı çalışan tutumlarının değerlendirilmesine yöneliktir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmada kullanılacağından dolayı soruları dikkat ile okuyup yanıtlamanız çalışmanın bilimselliği açısından önem taşımaktadır katılımınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Cemalettin AKSOY

1. **Yaş:** 20-25 () 26-30 () 31-40 () 41 ve Üzeri ()
1. **Cinsiyet:** Erkek () Kadın ()
2. **Mezuniyet Alanı:** Spor Bilimi Alanları () Diğer Alanlar ()
3. **İdari Göreviniz Var Mı :** Evet () Hayır ()
4. **İdari Göreviniz Var İse:** Müdür () Şube Müdürü () Şef () Tesis Amiri () Diğer ()
5. **Mesleki Statü:** Sportif Eğitim Uzmanı () Spor Uzmanı () Antrenör () Bilgisayar İşletmeni ()
6. Diğer:.....
7. **Meslek Tecrübesi :** 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()
8. **Bağlı Bulduğunuz İl :.....**

Ek-2 Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılım ve Çalışan Tutumlarının İncelenmesine Dair Ölçek

	TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE YÖNETİME KATILIM VE ÇALIŞAN TUTUMLARININ İNCELENMESİ	Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	OrtaDüzeyde katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumu seviyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
5	Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.	1	2	3	4	5
6	Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda iş verimliliğin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.	1	2	3	4	5
13	Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
14	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	1	2	3	4	5
15	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	1	2	3	4	5
16	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	1	2	3	4	5
17	Kurumumuz yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
18	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	1	2	3	4	5
19	Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	Stresli bir işe sahibim.	1	2	3	4	5
21	İşimde stres yaşıyorum.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.	1	2	3	4	5
23	İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.	1	2	3	4	5

24	Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.	1	2	3	4	5
25	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilirler.	1	2	3	4	5
27	Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	1	2	3	4	5
29	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	1	2	3	4	5
30	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir.	1	2	3	4	5
31	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.	1	2	3	4	5
32	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır	1	2	3	4	5
33	Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.	1	2	3	4	5
34	İşimden memnunum.	1	2	3	4	5
35	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarımın bilgilerinden memnunum.	1	2	3	4	5
37	Kurumda işler emir komuta zincirine göre yapılır.	1	2	3	4	5
38	İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	1	2	3	4	5
39	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
40	Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	1	2	3	4	5
41	Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	1	2	3	4	5
42	Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	1	2	3	4	5
43	Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
44	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	1	2	3	4	5
45	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	1	2	3	4	5
46	İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	1	2	3	4	5
47	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.	1	2	3	4	5
48	Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.	1	2	3	4	5

Ek-3 Ölçek Kullanma İzin Belgesi**Cemalettin AKSOY** <cccaksoy46@gmail.com>

25 Eylül 2019 14:49

Alıcı: fatmapervinbilir@gmail.com

Değerli hocam ben Cemalettin Aksoy, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Spor Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim ölçeğinizi tez çalışmamda kullanabilir miyim? iyi çalışmalar diliyorum. TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN TUTUMLARINI GÖZLEME ÖLÇEĞİ

Pervin BİLİR <fatmapervinbilir@gmail.com>

25 Eylül 2019 14:52

Alıcı: cem aksoy <cccaksoy46@gmail.com>

Sayın Aksoy elbetteki kullanabilirsiniz. Gerekli detaylar tezimde mevcuttur. Bir şey sormak isterseniz de ben hazırım. Başarılar dilerim. Doç. Dr. F. Pervin Bilir.

25 Eyl 2019 Çar, saat 14:49 tarihinde cem aksoy <cccaksoy46@gmail.com> şunu yazdı:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Cemalettin AKSOY

Doğum Yeri : Göksun

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenim :

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Spor Yöneticiliği Bölümü (2013 - 2017)

Yüksek Lisans Öğrenim :

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği
Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans (2017 -)

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce Orta Düzey

İş Denevimi : Akdeniz Üniversitesi Spor Tesisleri Müdürlüğü
Yüzme Antrenörü (2019-...)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

AKSOY Cemalettin, KARAFİL Ahmet Yavuz, ULAŞ Mehmet, KORKMAZ Sezgin (2017), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Passolig Uygulaması Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, 4. Uluslararası Spor Bilimleri, Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi, 21-23 Nisan 2017, Burdur-Türkiye

YALÇIN Oğuzhan, **AKSOY Cemalettin**, UYSAL Emre (2017), “Halk Eğitim Kurslarına Katılan Lise Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spor Dersine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, 4.Uluslararası Spor Bilimleri, Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi, Burdur-Türkiye.

