

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet BİLAL DOĞAN

YOZGAT İL KAYMAKAMLIĞI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA
TEŞKİLATLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN ANALİZİ: BİR
META-SENTEZ ÇALIŞMASI

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğretim Üyesi Ebru ARAÇ ILGAR

YOZGAT-2019



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI**

T.C.

**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.


imza
Ahmet Bülent Değirgin



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
YÖNERGE UYGUNLUK SAYFASI**

**T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

“Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları Üzerine Yapılan Çalışmaların Analizi: Bir Meta-Sentez Çalışması.” adlı Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ahmet Bilal Doğan

İmza

Danışman

Ebru ARAGILGAR

İmza

Doç. Dr. Hayrettin SİMİŞAĞ

Ana Bilim Dalı Başkanı

İmza

Hayrettin



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
TEZ ONAY FORMU**

T.C.

**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Enstitümüzün Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 90110317005 öğrenci numaralı öğrencisi Ahmet Bilal DOĞAN'ın hazırladığı "Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları Üzerine Yapılan Çalışmaların Analizi: Bir Meta-Sentez Çalışması." başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 21/02/2019 tarihinde (saat: 11:00) yapılmış, tezin onayına oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Başkan : Levent VAR

Jüri Üyesi : Ebru ARACILAR

(Danışman)

Jüri Üyesi : Bedir Bens CİHAZ

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Prof.Dr. Yalçın ARAL
Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü

ÖZET

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN ANALİZİ: BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI

Ahmet Bilal DOĞAN

Bu araştırma, Türkiye’deki Spor Genel Müdürlüğü ve Gençlik ve Spor Bakanlığı üzerine yapılmış çalışmalar dikkate alınarak, spor yönetimine ilişkin mevcut durumu, yapılan tüm araştırma bulguları ve sonuçlarından yola çıkılarak meta-sentez yöntemi ile ortaya koymak amacıyla yöneliktir. Bu çalışmada hem nicel hem de nitel araştırma bulgularını sentezlemek için nitel araştırma deseni olan meta-sentez araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Spor Genel Müdürlüğü üzerine yapılmış olan dâhil edilme ve hariç tutulma işlemleri çerçevesinde bu meta çalışmanın amacına hizmet edebilecek, nitel veya nicel araştırma yöntemlerini kullanarak 1994-2018 yıllarında hazırlanmış 20 Doktora Tezi, 62 Yüksek Lisans Tezi ve 72 Makale araştırma kapsamına alınmıştır.

Meta-Senteze dahil ettiğimiz çalışmalar; konusu, genel amaçları ve elde edilen sonuçlarına göre 6 ana tema, 46 alt tema altında gruplandırılmıştır. Çalışmaların dağılımlarına bakıldığında, 22 çalışma, 8 alt tema ile “Gençlik ve Spor Hizmetleri”, 50 çalışma, 9 alt tema ile “Spor Yönetimi”, 60 çalışma, 15 alt tema ile “Örgütsel Davranış”, 8 çalışma, 2 alt tema ile “Gençlik ve Spor Politikaları”, 20 çalışma, 6 alt tema ile “Liderlik ve Yöneticilik”, 9 çalışma 6 alt tema ile “İnsan Kaynakları” temaları yer almaktadır

Sonuç olarak, spor örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi ve bu düzenlemenin spor ve gençlikle ilgili sivil toplum kuruluşlarının fikirleri alınarak özerk bir yönetim yapısı oluşturulması, oluşturulan yapının siyasi iktidarların egemenliğinden uzak ve politikaların spor hizmetlerinin daha verimli ve sporun halka yaygınlaştırılmasını sağlayacak şekilde belirlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca spor örgütünün bütün kademelerinde, halkla ilişkiler, insan kaynakları, zaman yönetimi, kariyer planlama gibi konularda sürekli eğitimlerin düzenlenmesi gerektiği söylenebilir. Bunun yanında, spora ayrılan bütçenin artırılması ve spor tesislerinin, bölge halkının ihtiyaç istek ve görüşleri doğrultusunda,

bölgenin iklim şartlarına ve demografik özelliklerine uygun şekilde planlanması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor, Spor Yönetimi, Meta-sentez.



ABSTRACT

ANALYSIS OF THE STUDIES ON THE CENTRAL AND PROVINCES ORGANIZATION OF GENERAL DIRECTORATE OF SPORT: A META SYNTHESIS STUDY

Ahmet Bilal DOĞAN

This study aims to reveal the existing situation of sports management by considering the studies that have been done on the Department of Sports Services and the Ministry of Youth and Sports. In this study, the method of Meta-Syntheses, which is a design of qualitative research, has been used in order to synthesize both the quantitative and qualitative research results.

This study includes 20 Doctoral Thesis, 62 Post Graduate Thesis and 72 articles that have been made on the Ministry of Youth and Sports between 1994 and 2018. These theses and articles have been prepared by using quantitative and qualitative research methods that can serve to the aim of the meta study.

The studies we included to the Meta-Synthesis are divided into 6 main themes and 46 subthemes according to their subjects, goals and results. When we look at the distributions of the studies, we can see that there are 22 studies, 8 subthemes “Youth and Sports Services”, 50 studies with 9 subthemes “Sports Management”, 60 studies with 15 subthemes “Organizational Behaviour”, 8 studies with 2 subthemes “Youth and Sports Policies”, 20 studies with 6 subthemes “Leadership and Management”, 9 studies with 6 subthemes “Human Resources

As a consequence, sports organizations need to be renewed and organizations should be prepared by taking non-governmental organizations' opinions. Organizations should be apart from political powers and politics should be determined more productively in order to generalise the sports to community. Moreover, we can say that there should be educations about public relations, human resources, time management and career planning at the whole levels of sports organizations. Besides that, sports budgets should be increased and sports centres should be planned properly according to the public needs and desires, weather conditions of the region and population characteristics.

Key Words: The Department of Sport Services, Youth and Sport, Sport Management, Meta-Syntheses.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI	i
YÖNERGE UYGUNLUK SAYFASI	ii
TEZ ONAY FORMU	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEMALAR DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
ÖNSÖZ	xv
1.GİRİŞ	1
1.1.Problemin Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. 1922 Öncesi Spor Yapılanması	5
2.1.1. İstanbul Futbol Birliği (1903-1910)	6
2.1.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914)	7
2.1.3. Cuma Ligi (İstanbul Şampiyonlar Ligi 1913-1915)	7
2.1.4. Cuma Birliği (1915-1919)	7
2.1.5. Türk İdman Birliği (1919-1922)	8
2.1.6. Pazar Ligi (1920-1922)	8
2.1.7. Genç Erkekler Hıristiyan Birliği (1920-1928)	8
2.1.8. Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi OMOC (1908)	8
2.2. 1922 Sonrası Spor Yapılanması	8
2.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı T.İ.C.İ. (1922-1936)	9

2.2.1.1. T.İ.C.İ. amaç ve görevleri	9
2.2.1.2. T.İ.C.İ. yönetim ve teşkilat yapısı	11
2.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK 1936-1938)	12
2.2.2.1. Türk Spor Kurumu amaç ve ödevleri	12
2.2.2.2. Türk Spor Kurumu yönetim ve teşkilat yapısı	13
2.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM 1938-1986)	15
2.2.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü amaç ve görevleri	15
2.2.3.2. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü yönetim ve teşkilat yapısı.....	16
2.2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı I. dönem (GSB, 1970-1983)	18
2.2.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri	18
2.2.4.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim ve teşkilat yapısı	19
2.2.5. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (1983-1986).....	21
2.2.5.1. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri	21
2.2.5.2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat yapısı	22
2.2.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM, 1986-2011).....	23
2.2.6.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü görevleri.....	23
2.2.6.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yönetim ve teşkilat yapısı	24
2.2.7. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB, 2011-Halen devam ediyor)	28
2.2.7.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri	29
2.2.7.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim ve teşkilat yapısı	29
2.2.7.3. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü	33
2.2.7.4. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü görevleri.....	34
2.3. İlişkili Kavramlar	35
2.3.1. Spor hizmetleri.....	35
2.3.2. Yönetim	36
2.3.2.1. Yönetim kuramları	37
2.3.2.1.1. Klasik yönetim kuramı.....	37
2.3.2.1.2. Neoklasik yönetim kuramı.....	39
2.3.2.1.3. Modern yönetim kuramı	41
2.3.2.1.4. Post-modern yönetim kuramı.....	43

2.3.2.2. Yönetim fonksiyonları.....	44
2.3.2.2.1. Planlama	44
2.3.2.2.2. Örgütlenme.....	45
2.3.2.2.3. Yönelme.....	45
2.3.2.2.4. Koordinasyon	46
2.3.2.2.5. Kontrol.....	46
2.3.2.3. Çatışma yönetimi	47
2.3.2.4. Spor yönetimi	48
2.3.2.5. Spor politikaları.....	49
2.3.2.6. Ademimerkezileşme (Yerelleşme).....	50
2.3.2.7. Sponsorluk.....	50
2.3.2.8. Sporda sürdürülebilirlik	50
2.3.2.9. İç girişimcilik	51
2.3.2.10. Örgütlerde informal iletişim süreci.....	51
2.3.2.11. Örgütlerde cam tavan sendromu	51
2.3.3. Liderlik	51
2.3.3.1. Özellikler yaklaşımı.....	52
2.3.3.2. Davranışsal yaklaşım.....	52
2.3.3.3. Durumsallık yaklaşımı	53
2.3.3.4. Yeni liderlik yaklaşımları	53
2.3.3.4.1. Etkileşimci liderlik.....	53
2.3.3.4.2. Dönüşümcü liderlik	53
2.3.3.4.3. Karizmatik liderlik.....	54
2.3.3.4.4. Vizyoner liderlik	54
2.3.3.4.5. Hizmetkâr liderlik	54
2.3.3.4.6. Kültürel liderlik	55
2.3.3.4.7. Etik liderlik	55
2.3.4. Yönetici	55
2.3.4.1. Yönetici tipleri	56
2.3.4.2. Spor yöneticisi.....	56

2.3.5. İnsan kaynakları yönetimi	57
2.3.5.1. İş analizi.....	57
2.3.5.2. Kariyer yönetimi.....	58
2.3.5.3. Performans değerlendirme	58
2.3.6. Toplam kalite yönetimi	58
2.3.7. Zaman yönetimi	59
2.3.8. Özerklik	59
2.3.9. İş doyumu (Tatmini).....	60
2.3.10. Tükenmişlik.....	60
2.3.11. Örgüt.....	60
2.3.11.1. Örgüt iklimi.....	61
2.3.11.2. Örgütsel bağlılık	61
2.3.11.3. Örgütsel vatandaşlık	61
2.3.11.4. Örgütsel yaratıcılık.....	62
2.3.11.5. Örgütsel adalet.....	62
2.3.11.6. Örgütsel güven	62
2.3.11.7. Örgütsel sosyalleşme	62
2.3.11.8. Örgütsel stres	63
2.3.11.9. Örgütsel sessizlik	63
2.3.11.10. Örgütsel sinizm	63
2.3.11.11. Kurumsal imaj.....	64
2.3.11.12. Mobbing.....	64
2.3.12. Problem çözme becerisi.....	64
2.3.13. Duygusal zekâ	65
2.3.14. Empati	65
2.3.15. Güçlendirme algısı.....	65
2.3.16. Saldırganlık	66
3.GEREÇ VE YÖNTEM	67
3.1. Araştırma Modeli	67
3.2. Verilerin Toplanması	67

3.2.1. Verilerin dâhil edilme ölçütleri	69
3.2.2. Meta-senteze dahil edilen çalışmalar	71
4. BULGULAR	91
4.1. Gençlik ve Spor Hizmetlerine İlişkin Bulgular.....	91
4.2. Spor Yönetimine İlişkin Bulgular	93
4.3. Örgütsel Davranışa İlişkin Bulgular.....	97
4.4. Gençlik ve Spor Politikalarına İlişkin Bulgular	101
4.5. Liderlik ve Yöneticiliğe İlişkin Bulgular	103
4.6. İnsan Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	105
5. TARTIŞMA.....	107
6. SONUÇ	123
7. KAYNAKÇA.....	125
8. ÖZGEÇMİŞ.....	142

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Rahim ve Bonama'nın çatışma yönetim stilleri	48
Tablo 2. Özellikler kuramı	52
Tablo 3. Meta-senteze dahil edilen çalışmalara ilişkin bilgiler	71
Tablo 4. Çalışmaların temalara göre dağılımı.....	83
Tablo 5. Çalışmaların yayın yerlerine göre dağılımı	85
Tablo 6. Çalışmaların yayın türüne göre dağılımı	87
Tablo 7. Çalışmaların yıllara göre dağılımı	88
Tablo 8. Çalışmaların araştırma yöntemlerine göre dağılımı	89
Tablo 9. Çalışmaların veri toplama araçlarına göre dağılımı	89
Tablo 10. Çalışmaların örneklem gruplarına ait istatistiki bilgileri.....	90
Tablo 11. Gençlik ve spor hizmetlerine ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	91
Tablo 12. Spor yönetimine ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	93
Tablo 13. Örgütsel davranışa ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	97
Tablo 14. Gençlik ve spor politikalarına ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	101
Tablo 15. Liderlik ve yöneticiliğe ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	103
Tablo 16. İnsan kaynaklarına ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması	105

ŞEMALAR DİZİNİ

Şema 1. Gençlik ve Spor Teşkilatı Şeması	20
Şema 2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması.....	22
Şema 3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması.....	27
Şema 4. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması.....	32
Şema 5. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması	34



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	: Türkiye Spor Kurumu
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
SHGM	: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSHİM	: Gençlik ve Spor Hizmetleri İl Müdürlüğü

ÖNSÖZ

Öncelikle gerek akademik anlamda gerekse bu tezin hazırlanması sürecinde beni daima destekleyen, yönlendiren, çözüm yolları sunan ve her zaman örnek alacağım değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ebru ARAÇ ILGAR'a teşekkür ederim. Tezin uygulama ve yazım sürecinin her aşamasında katkıda bulunan ve destek olan Dr. Öğr. Üyesi Bekir Barış CİHAN'a şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, hayatımın her aşamasında benimle birlikte olan ve beni destekleyen aileme, çalışma sürecinde hep yanımda olan değerli evdeşim Ümmühan ve sevgili kızım Duru Bilge'ye bütün kalbimle teşekkür ediyorum.

Ahmet Bilal DOĞAN

Şubat – 2019

1.GİRİŞ

Bu bölümde çalışma konusu olarak ele alınan probleme, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sınırlılıklarına, araştırmaya başlarken yapılan varsayımlara ve tezde geçen terimlerin hangi anlamlarda kullanıldığına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

1.1.Problemin Durumu

Spor, kişinin ruhen ve bedenen sıhhatini geliştiren, sosyal hareketlerini düzenleyen, zihinsel ve motorik olarak gelişimini sağlayan, yaşam, eğitim ve toplumsal süreçlerle ilgili bir olgudur. Başka bir deyişle spor, kişinin ruh, düşünce ve bedenen gelişmesini destekleyen, bu unsurlar arasında eşgüdümü sağlayan fiziksel faaliyetlerdir (Yetim, 2010). Gelişmiş ülkelerde bireylerin refahı ruh ve beden sağlığının tam ve sürekli olmasına bağlıdır. Spor, bireyin doğal yaşantısını değiştirirken, kazandığı kabiliyetleri geliştiren, kuralları belli olan, aletle veya alet kullanmadan, bireysel veya grup halinde boş zamanlarını değerlendirmek için, kişinin sağlıklı olmasını sağlayan, rekabeti içinde barındıran, yardımlaşmayı gerektiren, kültürel bir olgudur (Erkal, 1981). Spor, bireyler arası rekabeti barındırırken aynı zamanda yardımlaşma ve hoşgörüyü de kapsamaktadır. Spor faaliyetlerinin topluma yayılabilmesi devlet eliyle ya da özerk spor kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmekte, bu süreç sporda, yönetim faaliyetlerinin uygulanması gerektiği söylenebilir.

Yönetim, kurum ve kuruluşların örgütleyici eylemlerini ve bu eylemleri yürüten araçlar için kullanılır (Fişek, 1972). Fişek (2015) yönetimi, toplumların değişik kesimlerinde bulunan örgütlerin işleyişini düzenleyen ve bu örgütlerin belirleyici özelliklerinde ortaya çıkan bir süreç, bireylerin ortak amaçları için yer aldıkları bir kurumun en kısa ve ekonomik yönden hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik, ayrıca planlama, örgütleme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme öğelerinden oluşan bir eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır. Spor yönetimi, spor aktivitelerinin organize edilmesi ve yerine getirilmesi, yönetim faaliyetlerinin spor alanına

uygulanmasıyla oluşan bir olgudur. Bu olgu yeni bir kavram olarak spor yönetimini meydana getirdiği düşünülebilir.

Spor yönetimi, yönetim ilkelerini spor faaliyet alanlarına tatbik edilmesi olarak kabul edilebilir. Ana amacı da; spor etkinliklerinin akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle spor yönetimi; spor faaliyetlerine ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik etkinliklerle ilgilenir (Sunay, 2017). İmamoğlu (1992) spor yönetimini, beden eğitimi ve spor etkinlik programlarının geliştirilmesi ile beraber, ilgili çalışanların sağlanması, kontrol ve spor tesislerinin yönetimi ile sportif etkinliklerinin düzenlenmesi, spor politikaları, sporun örgütlenmesi, spor mevzuatı ve spor yöneticiliği gibi konuları içine almaktadır, olarak tanımlamaktadır. Ülkemizde bu konularla, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kurumlarla, üniversiteler ilgilenmektedir.

Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze hemen hemen her dönemde ülkemizde spor politikaları ve yönetimi devlet eliyle ya da yetki ve sorumluluğuna verdiği kurumlarla yapılmaktadır. Spor yönetimi bilimi alanındaki gelişmeler ve yapılan çalışmalar bu politika ve yönetimin iyi idare edilmesinde temel kaynağı teşkil etmektedir. Bu kaynağın verimli kullanımı tüm akademik çalışmaların analiz edilerek Türk spor yönetimi alanına uygulanması gerekmektedir. Makale, tez ve bildirilerin incelenerek harmanlanması aynı konunun farklı yönlerini ele alarak birleştirilmesi meta-sentez yöntemiyle yapılabildiği söylenebilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı geçmişten günümüze; 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla, Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) kurularak Türk Spora hizmet etmeye başlamıştır. Türk spor yönetimine devletin ağırlığını koyması, spor konseyinin de önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu kurulmuş, TİCİ'nin görevlerini üstlenmiştir. 18.7.1938 Tarih ve 3530 Sayılı yasa Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurularak Başbakanlık makamına bağlanmıştır. BTGM 3.6.1942 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmış, 30.01.1960 tarihinde tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 13.2.1970 tarih ve 1/21-1156 sayılı kararname ile yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak hizmet vermeye

devam etmiştir. 13.12.1983 gün ve 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı birleşerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak ülkemizde spor faaliyetleri yürütülmüştür. 28.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) kanun hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış ve Başbakanlığa bağlanmıştır (Sunay, 2009). 2011 yılında 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) kurulmuş, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM), Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ismini alarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde, Türk spor teşkilatı olarak hizmet vermeye devam etmektedir. (Sunay, 2017).

Türkiye'de spor kavramı anayasada yer almakta, yetki, sorumluk ve sporun yönetimi devletin elindedir. Devlet, spor hizmet ve faaliyetlerini yürütme görevini, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları ile federasyonlar vasıtasıyla yerine getirmektedir. Bu görev yerine getirilirken, sporun geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, başarılı sporcuların korunması, mutlu ve sağlıklı bir toplum hedeflenmiştir. Türkiye'de spor teşkilatlanması adı geçen kurumlar üzerinden yürütülmektedir. Bu nedenle alanda yapılan çalışmaların analizi, spor politikalarının oluşturulmasında ve Türk Spor Yönetimine yön verilmesinde önemli bir yere hâkim olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak araştırmanın problem cümlesi, Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları üzerine yapılan çalışmaların analizi: bir meta-sentez çalışması olmasına karar verilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları üzerine yapılan çalışmaların analizini gerçekleştirmek amacıyla yapılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Spor tüm dünyada önemli bir hale gelmiştir. Spor hizmetlerinin daha etkili ve verimli olması, ülke sporunun gelişmesi ve yaygınlaşması açısından spor yönetiminin rolünün önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Bununla birlikte, spor yönetimine işlerlik ve

geri bildirim kazandıran akademik çalışmaların tamamının ele alınmış olması ve ülkemizde mevcut yönetim durumunu geniş perspektifle değerlendiren ve bunu meydana koyacak özellikte bir çalışmanın yapılmamış olması açısından bu çalışma önemli görülmektedir.

Bu araştırmada kullanılan meta-sentez araştırma yönteminin, spor yönetiminin diğer alanlarında kullanmayı düşünen araştırmacılara da yardımcı olacağı ve meta-sentez çalışmalarının yaygınlaşmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırma kapsamında meta-sentez çalışmasına dâhil edilecek olan çalışmaların nitel ve nicel araştırma kaidelerine uygun şekilde yapıldığı kabul edilir.

Bu araştırma, araştırmaya dâhil edilen tüm tezlerde sunulan verilerin doğru olduğu ve sonuçların da örnekleme alınan öğrenci, yönetici personel ve katılımcıların algılarını yansıttığı varsayımına dayanmaktadır.

Araştırmacının görüşler üzerinde herhangi bir kontrolü olmasa da, bu araştırmanın varsayımı, rapor edilen tüm verilerin gerçek ve doğru olduğudur

Meta-senteze dâhil edilen çalışmalardaki bulgular objektif şekilde raporlaştırılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmaların, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları üzerine yapılmış olması,

Çalışma başlığının, gençlik ve spor kavramlarından birini içermesi,

Çalışmanın tam metnine ulaşılması,

Çalışmaların 1994-2018 yılları arasında olması,

Çalışmada yararlanılan tez ve makalelerdir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. 1922 Öncesi Spor Yapılanması

Türkler, beden ve zihnen rakibine karşı korkusuzca ve yorgunluk nedir bilmeden, hoşgörüsü dışı ve bahis gibi ahlaki değerlerin dışında kalan olayları karıştırmadan, seyredenlerin memnun kalacağı bir spor kültürüne sahiptir. Yarı göçebe ve yerleşik hayatlarında sporla içli dışlı olmuşlar ayrıca kadınlı erkekli spor faaliyetleri yapmışlardır. Bu faaliyetler at binme, ok atma, çöğen (polo), gökbörü, güreş, avcılık, cirit ve daha sayamadığımız birçok spor karşılaşmaları olduğu söylenebilir.

Cumhuriyet öncesi dönemde, Güreşçi Tekkeleri, Cüdi Teşekkülleri, Kemaneş Tekkeleri, Ok Meydanları, Gök Yazıtları ve Zorhaneler gibi spor kurumları vakıf usulüyle yönetilmiştir. Bunlara bugünkü tabirle: Güreş kulübü, okçuluk kulübü, binicilik kulübü, spor salonu, stadyum denilebilir (Güven, 1999).

Osmanlı döneminde spor çalışmaları Enderun Mektebi ve Tekkeler de yapılırken, Tanzimat'la birlikte bu çalışmalar işlevselliğini kaybetmişlerdir. Genellikle geleneksel sporlar şeklinde olan bu spor çalışmalarının yerini I. Meşrutiyetle (1876) birlikte okul ve okul dışında batıdan alınan örnekleriyle uygulamaya konulan modern sporlar almaya başlamıştır (Özmaden, 1999).

Osmanlı döneminde ilk federe örgütlenmeler; İstanbul'daki İngilizler tarafından kurulan Moda (1896), Kadıköy (1899) ve Imogen (1900), Rum ekibi olan Elpis (1900), Osmanlı vatandaşlarının kurduğu Black Stocking (1899), Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) kulüpleridir. Osmanlı uyrukluların kurdukları bu kulüplerde oynayan oyuncular ve yöneticilerin aynı oluşu özyönetimle yönetilmelerini sağlamıştır (Fişek, 1998).

Bu dönem kurulan ligler ve birlikler; İstanbul Futbol Birliği (1903-1910), İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914), Cuma Ligi diğer adıyla İstanbul Şampiyonlar Ligi (1913-1915), Cuma Birliği (1915-1919), Türk İdman Birliği (1919-1922), Pazar Ligi (1920-1922), Genç Erkekler Hıristiyan Birliği (1920-1928) (Mutlu, 2001), Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi'dir (1908) (Fişek, 1985).

2.1.1. İstanbul Futbol Birliği (1903-1910)

James Lafontaine, Horace Armitage ve Henry Pears'in, İngiliz Futbol Birliği kurallarını örnek alarak kurdukları, Mode, Elpis, Imögene ve Kadıköy (Union Club) takımlarının karşılaştıkları Pazar Ligi adıyla da anılan İstanbul Futbol Birliği 1903-1904 futbol mevsiminde faaliyete başlamıştır (Fişek, 1985).

İstanbul Futbol Birliği, kulüplere dayalı, kulüplerin müşterek isteklerini yürütecek, kulüpler üstü bir yapıya sahip olması bakımından tek sporlu federatif yönetime atılmış ilk adım olarak görölmektedir (Fişek, 1983).

Birliğin amacı, İstanbul'da kurulmuş olan kulüplerin karışık bir şekilde yaptıkları maçların, hem oyuncular hem de seyirciler açısından daha verimli ve doyurucu olması için, ligin başlama ve bitiş tarihleri ile maçların gün, saat ve hakemlerini belirlemek, belirlenen maç programlarını kesintisiz olarak uygulamak, ortaya çıkacak teknik ve yönetsel problemlerin çözümünde önce birlik sözleşmesini, o yeterli kalmazsa örnek alınan İngiliz Futbol Birliği kurallarını tatbik etmek amacıyla kurulmuştur (Fişek, 1998).

Birliğin yetki ve görevleri, genelde İstanbul Futbol Birliğini, özelde de futbol müsabakalarıyla ilgili karar almak; ligin süresi içinde başlayıp bitmesini, maçların gün, saat ve hakemlerini belirlemek; ana sözleşmede isimleri olmayıp lige katılmak isteyen kulüplerin başvurularını inceleyerek karar almak, uygun olan kulüpleri İstanbul Futbol Birliği İkinci Kümesi'ne almak; oyuncularla kulüpleri arasındaki ilişkilerin, oyuncu transferlerinin, müsabaka ertelemelerinin, kümede yükselme ve düşme işlemlerinin ana sözleşmeye ve İstanbul Futbol Birliği kurallarına uygunluğunu denetlemek; profesyonellik yasağını uygulamak; ana sözleşmeyle İstanbul Futbol Birliği kurallarına aykırı davranışlar sergileyen kulüp ya da oyuncuları metinlerde öngörülen biçimlerde cezalandırmak; gerek doğduğunda üye kulüpler adına hareket edebilmektir (Fişek, 1998).

Birlik, öz yönetime dayalı, dışa karşı profesyonellik gereği ekonomik içeriği bulunmayan, ligue ilgili her türlü kararı kendi alabilen, dışa karşı bağımsız, federatif bir örgüt yapısına sahiptir (Özmaden, 1999).

Fişek (1998) Yürütme Kurulunun, başkan, başkan yardımcısı, bir genel sekreter ve yeterli sayıdaki üyeden oluştuğunu. Yargıçlar Kurulunun, birliğe üye olan kulüplerde kaydı bulunmayan yürütme kurulu tarafından seçilen üç kişiden oluştuğunu ifade eder.

2.1.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914)

Kadıköy, Fenerbahçe, Galatasaray, Progress ve Strugglers kulüplerinin katılımıyla 1910 yılında kurulan tek sporlu, federatif, dikey örgütlenmiş bir birliktir (Fişek, 1985).

Birliğin, kuruluş amaçları ve görevleri İstanbul Futbol Birliği aynı olmakla beraber, Genel Kurul, Yürütme Kurulu ve kulüplerden oluşmaktadır. İşleyiş ve organları belli kayıt ve ilkelere bağlanan kulüpler, başkan ve yönetim kurulları ile bu organları seçen tüm kulüp üyeleri bir bakıma genel kurul görevi yapmaktadır. Yürütme Kurulu, başkan, başkan yardımcısı, bir genel sekreter ve o yıl ligde yer alan her kulübü temsilen gönderilen kişilerden oluşmaktadır. Kulüpler, birliğe bağlı kulüplerden oluşmaktadır (Kahraman, 1995).

2.1.3. Cuma Ligi (İstanbul Şampiyonlar Ligi 1913-1915)

Darülmualimin, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Hilal, Türk İdman Ocağı kulüpleri tarafından birlik 1912 yılında kurulmuş 1913 yılında faaliyete başlamıştır (Fişek, 1988).

Fişek (1983) Ligin yönetiminin, ligde bulunan üyelerden oluşan Genel Kurul, Genel Kurulca seçilen başkan, başkan yardımcısı, yazman, sayman ve genel denetçiden oluştuğunu vurgulamaktadır.

2.1.4. Cuma Birliği (1915-1919)

Sunay'a göre (2017) Cuma Birliği, Galatasaray, Anadolu, Altınordu, Süleymaniye, Fenerbahçe ve İdman Ocağı takımlarından oluşan tek kümeli, çift devreli birliktir ve 1915 yılında kurulmuştur.

2.1.5. Türk İdman Birliği (1919-1922)

Birlik semt ve okul kulüpleriyle başını Beşiktaş Kulübünün çektiği, Altınörs, Darüşşafaka, Beşiktaş, Haliç, Fener, Beylerbeyi, Hilal, Türkgücü, Kumkapı, Üsküdar ve Vefa kulüpleri tarafından 1919 yılında kurulmuştur (Fişek, 1988).

2.1.6. Pazar Ligi (1920-1922)

Rum Elpis, Pera, Strugglers, Ermeni Birlik, Musevi Esprance, Ermeni Dork, İtalyan Stella, Musevi Maccabi ve Beşiktaş kulüpleri, Türk İdman Birliğine karşı 1920 yılında Pazar Ligini kurmuşlardır (Fişek, 1988).

2.1.7. Genç Erkekler Hıristiyan Birliği (1920-1928)

Birliğin kuruluş amacı, Osmanlı devletinde Amerikan misyoner faaliyetlerini devam ettirmektir. Birlik çok sporlu yönetim anlayışına sahiptir. Beyzbol, voleybol, su topu, Amerikan futbolu, atletizm ve basketbol gibi spor oyunlarının tanıtımı ve yaygınlaştırılmasıyla ilgili etkinliklerde bulunmuştur (Sunay, 2017).

2.1.8. Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi OMOC (1908)

Fişek'e göre (1985) OMOC, Selim Sırrı Tarcan tarafından 1908 yılında kurulduğu öngörülmektedir. Ancak 1922 yılı öncesinde yasal kuruluşunu tamamlamadığı için Osmanlı Devletinin evrak kayıtlarında yer almamıştır.

2.2. 1922 Sonrası Spor Yapılanması

1903-1922 yılları arasında dağınmık kalan spor örgütü 1922 yılı itibariyle toparlanmaya ve çok kulüplü çok sporlu ulusal federatif yapı olarak ilk spor örgütü kurulmuştur.

1922 sonrası kurulan spor örgütleri; Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı T.İ.C.İ. (1922-1936), Türk Spor Kurumu TSK (1936-1938), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğu BTGM (1938-1986), Gençlik ve Spor Bakanlığı GSB I. Dönem (1970-1983), Milli Eğitim

Gençlik ve Spor Bakanlığı (1983-1986), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü GSGM (1986-2011), Gençlik ve Spor Bakanlığı GSB (2011- halen devam ediyor).

2.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı T.İ.C.İ. (1922-1936)

Türkiye’de sporun teşkilatlanmasında ilk adım, Yusuf Ziya Öniş’in İsviçre’den gelirken yanında bulunan İsviçre Spor Teşkilatı Tüzüğü’nün Burhan Felek, Ali Sami Yen ve Nasuhi Esat Baydar ile birlikte Türkçeye çevrilmesiyle atılmıştır. Ali Sami Yen, Nasuhi Esat Baydar ve Burhan Felek’in liderliğinde bir araya toplanan spor kulüplerinin temsilcileri, Türk sporunun ilk çok sporlu çok kulüplü örgütü olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nı kurmak için çalışmalarına başlarlar. TİCİ’nin kuruluşunu, İstanbul’daki spor kulüplerini temsil eden kişiler oluşturmuştur. TİCİ’nin örgütlenmesinde İsviçre Federasyonu örnek alınmıştır. 1922’de kurulan ve 1923 başında yeniden örgütlenen Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı, Kurtuluş Savaşı’nın ardından Türkiye’de spordan sorumlu tek yetkili örgüt olmuştur (Canşen, 2015).

TİCİ, ilk başkanı Ali Semi Yen olmuş, Ali Sami Yen başkan yardımcılığına, Burhan Felek, Ali Seyfi ve Yusuf Ziya Öniş’i getirmiştir, encümen üyelerinin de encümen başkanlarınca TİCİ Meclisi İdare üyeleri arasından seçilmelerini öngörmüştür (Çeki, 1975).

2.2.1.1. T.İ.C.İ. amaç ve görevleri

TİCİ amacına kuruluş nizamnamesinde, Türkiye’de idmancılığın (Beden eğitimi ve spor) teknik esaslar dairesinde uygulamaya ve geliştirmeye çalışmak, Türk idmancılığını ülke içinde ve dışında temsil etmektir, şeklinde yer vermiştir (Doğar, 1997).

İttifakın o zamanki programının ana hatları;

- a- Sporu memleketin her yanına yaymak. Yurdu çalışma alanlarına ayırarak, bu bölgelerde sporu yönetecek teknik ve amatör teşkilatı kurmak.
- b- Merkezde bir teşkilat kurmak.
- c- Kurulan teşkilat ile yurtda spor çalışmalarını idare ve teşvik etmek.
- d- Yabancı ülkelerle ilişkiler kurmak (Kılıç, 2013).

Bu hareketlerle elde edilmek istenen;

- 1- Spor aracılığıyla gençleri kumar, içki ve daha başka kötü alışkanlıklardan korumak.
- 2- Vatandaşları, küçük yaşlardan başlayarak teşkilatçılığa ve kendisini yönetebilmeye alıştırmak.
- 3- Maddi ve manevi olarak Türk kültür ve ahlakına sahip, karakterli ve azimli bir gençlik yetiştirmek.
- 4- Spor gezileri aracılığıyla gençlere vatani sevdirmek ve tanıtmak
- 5- Dış ilişkiler aracılığıyla Türklüğü anlatmak (Apak'tan aktaran Kılıç, 2013).

TİCİ'nin Görevleri;

- 1- Amatörlüğü düzenlemek ve korumak.
- 2- Her yıl yerel ve genel müsabakalar düzenleyip, Türkiye milli spor birinciliklerini tespit etmek.
- 3- Türkiye spor rekorlarını tescil etmek.
- 4- Beden terbiyesi ve sporu yaymak ve geliştirmek için önlemler almak.
- 5- Uluslararası Olimpiyat Komitesi ile işbirliğinde bulunmak ve Dünya organizasyonlarında Türk sporunu temsil etmek.
- 6- Spora ilişkin idari ve sağlıkla ilgili yönetmelikler çıkartmak.
- 7- Spor tesis ve teşkilatının çoğalmasını ve düzenlenmesini sağlamak.
- 8- Türkiye içindeki yarışmalarda derece sahibi olan sporculara ödülleri vermek ve desteklemek.
- 9- Spor federasyonlarının kurulması ve faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak.
- 10- Geçici idman bölgeleri ve çalışma tesisleri kurmak.
- 11- Yayımcılık, tercüme, konferans ve derslerde sporculuğu bilimsel esaslar çerçevesinde geliştirmek ve açığa çıkarmak.
- 12- Uluslararası spor birlikleri ile işbirliği kurmak.
- 13- Sporda bölgeleri belirlemek.
- 14- Profesyonelliği heveskarlıktan ayırmak.
- 15- Çeşitli sporlarda belirli sınırları geçebilenlere sporculuk alametifarikası vermek.

- 16- Beden terbiyesinin bilimsel çalışmalarla yayımlanmasına ve tamimine çalışmak.
 17- Türkiye’de bir Beden Terbiyesi okulunun kurulmasını sağlayarak spor uzmanlarının yetiştirilmesini sağlamak (Sunay, 2017).

2.2.1.2. T.İ.C.İ. yönetim ve teşkilat yapısı

Kulüplerden genel kongreye doğru seçimle ve federatif yapıya sahip kulüplerin teşkilatın bir üst basamağına federatif yetkiler devretmesiyle oluşan TİCİ’nin hiyerarşik yapısı fahri ve karşılıksız görev yapan yöneticiler eliyle, sporcuların kendi kendilerini yönetmelerinden ve kulüplerin oluşturdukları üst kuruluşlarıyla kendilerini yönetmeleri biçiminde gelişmiştir. İdari, siyasi ve mali olarak devletin hiçbir kurumuna bağlı olmaması, kendine özel karar organlarının bulunması, aldığı kararları uygulayabilmesi ve gelirlerini harcama yetki ve sorumluluğuna sahip olması bakımından, özerk bir kuruluş olan TİCİ, tam anlamıyla demokratik ve ademimerkeziyetçi bir spor teşkilatıdır (Doğar, 1997).

TİCİ, merkez ve taşra teşkilatı olarak teşkilatlanmıştır. Merkez teşkilatı, genel merkez, genel kongre ve federasyonlardan, taşra teşkilatı da bölge merkez heyeti, bölge idman heyetleri, bölge kongresi ve kulüplerden oluşmaktadır (Sunay, 2017).

Genel Merkez, genel kurulda birer yıllık süreler için seçilen ittifakın en yüksek temsili heyeti olan, başkan, iki başkan yardımcısı, genel sekreter, müfettiş, sayman, veznedar ve dört üyeden oluşur. Bu kurul, örgüt birimleri arasında eşgüdüm, federasyon ve bölgelerle ilgili anlaşmazlıkların çözümü, kulüp, sporcu ve hakemlerin tescil işlemleri, genel kongreyle ilgili hazırlıklar, TİCİ bütçesini hazırlayıp uygulama, federasyon bölge ve kulüplerin mali işlerini denetleme gibi konularda yetkisi bulunmaktadır (Fişek, 1998).

Genel Kongre, yılda bir defa Eylül ayında toplanır. Her federasyondan üçer temsilci, yine bu federasyonlarda kayıtlı her on kulüp için birer temsilci, koruyucu ve onursal üyelerin onda biri oranında Genel Merkezin isim çekmeyle saptayacağı üyeler, bölgelerden kayıtlı her yüz üye için birer ve en az on kulüplü yerel federasyonlar için birer temsilci, her bölgeden, koruyucu ve onursal üyeler adına ikişer kişi ve Genel Merkezin seçilmiş üyelerinden oluşur. Bu kurulun, nizamnameyi değiştirme, örgütü feshetme, genel merkez, federasyon ve bölgelerin çalışma ve hesap raporlarını inceleme, yeni yıl bütçesini

karara bağlama, genel merkez ve federasyonların üyelerini seçmek gibi görevleri vardır (Fişek, 1998).

Bölge Merkez Heyeti kurulabilmesi için o bölgede de en az üç spor kulübü faaliyet göstermesi gerekmektedir. Görevleri, milli takım oluşturamaması ve resen nizamname çıkaramaması dışında genel merkezin görevleriyle paralellik göstermektedir (Doğar, 1997).

Bölge İdman Heyetleri, her bölgede üç kulüp tarafından kurulmaktadır. Bölge kongresince seçilen bölge idman heyetleri, bölge seviyesinde spor dallarının teknik işlerini yürütmesiyle, merkezdeki federasyonların bölge temsilcilikleri gibidirler (Doğar, 1997).

Spor Kulüpleri, aktif yirmi beş üyeden oluşması ve kurulmasından itibaren fiilen bir yıl faaliyette bulunması gerekmektedir. İttifak üyeliği için kanuna göre kurulması, nizamnamesinde profesyonelliği, içkiyi, kumarı ve siyasetle uğraşmayı yasaklamış olması, sürekli sporla meşgul üyesinin onda birinden fazlası ittifak teşkilatına dâhil cemiyetlerden ayrılmamış olması gerekmektedir (Doğar, 1997).

2.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK 1936-1938)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, kuruluş şeklindeki özel durumlar dolayısı ile bütün sporcuları içine alan bir kurum haline gelememiş ve 1936 yılı son kongresinde yerini Türk Spor Kurumuna bırakmıştır. Devrin yönetici partisi bu kurum faaliyetlerinin tüm yurda yayılması için Almanya, İtalya ve Rusya örneklerini düşünerek yeniden örgütlenmesini öngörmüşlerdir. Hükümet bu sorumluluğu, Halkevlerini de içine almış teşkilat olan Cumhuriyet Halk Partisi denetimine bırakmıştır. Türk Spor Kurumu bünye olarak Cumhuriyet Halk Partisine bağlı, mali imkânlarını oradan alan, onun emir ve denetimlerini kabul etmiş bir kurum olarak görmekteyiz. Türk Spor Kurumu'nun ilk başkanı Ali Hikmet Ayerdem'dir (Abalı, 1974).

2.2.2.1. Türk Spor Kurumu amaç ve ödevleri

Türk Spor Kurumunun amaçlarını Sunay (2017) Türk sporunun bilimsel çalışmalara göre yurda yayılmasına ve gelişmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil eder şeklinde aktarmıştır.

Türk Spor Kurumunun ödevleri: Temiz, ahlaklı, sağlam karakterli, sağlığı yerinde, sürekli çalışan ve istekli, kendisine ve milletine inancı olan, Cumhuriyeti ve yurdu korumayı fazilet bilen bir spor gençliği yetiştirebilmek. Bu gaye ile sporu milli hedeflere, sağlık şartlarına ve teknik gerekliliklere uygun geliştirip yaymak. Spor bölge, çevre, kulüp ve yuvalarını kurmak. Spor alanları ve spor yayınları yaparak amatör sporun gelişimini sağlamak. Yurt içinde ve dışında müsabakalar düzenlemek. Havacılığın önemini vatandaşlara kabul ettirerek bütün sporcuları Türk Kuşu (THK) teşkilatına girmeye teşvik etmek. Türk Olimpiyat Komitesini oluşturup yetki ve sorumluluklarını tespit etmek olarak belirlenmiştir (Türk Spor Kurumu Nizamnamesi'nden aktaran Mollaoğulları, 1998).

2.2.2.2. Türk Spor Kurumu yönetim ve teşkilat yapısı

Doğar'a göre (1997) Türk Spor Kurumu, kuruluşu itibariyle hiçbir bakanlığa bağlı olmaması, kendine özgü ve seçimle iş başına gelen kurulları bulunması ve gelirlerini harcama yetkisine sahip olması özerk bir kurum olduğunun göstergesidir. Bunun yanında Türk Spor Kurumu tam anlamıyla ademimerkeziyetçi bir örgüttür. İdare anlayışı, hizmet bakımından yerinden yönetim esası üzerine kurulmuştur.

Örgütlenme, merkez ve taşra teşkilatı olarak ikiye ayrılmıştır. Merkez teşkilatı, Büyük Kongre, Genel Merkez (Genel Merkez Heyeti, As Başkan, Genel Sekreter, Teftiş Bürosu, Sağlık Bürosu, Hesap Bürosu) ve Federasyonlardan oluşmaktadır. Taşra Teşkilatı, Spor Çevreleri, Spor Bölge Kongreleri, Spor Bölgeleri, Bölge Heyetleri, Ajanlar, Lig Heyetleri, Spor Kulüpleri ve Spor Yuvalarından meydana gelmektedir (Sunay, 2017).

Büyük Kongre: Bölge ve Kulüplerden birer, Kültür ve Sağlık Bakanlıklarıyla Genel Kurmay Başkanlığı ve CHP'den yine birer temsilciyle doğal üye olarak Genel Merkez üye ve başkanlarından oluşur. İki yılda bir Kasım ayında toplanır. Genel Merkezin iki yıllık çalışma ve hesaplarını denetler, TSK nizamnamesini değiştirebilir. İki yıllık süre için genel başkan, as başkan, hami başkan, onursal başkan, genel sağlık müfettişi, hesap kontrolörü, onursal üyeler ve federasyon başkanlarını seçer (Fişek, 1998).

Genel Merkez: Genel başkan, genel merkez heyeti, as başkan, genel sekreter, teftiş bürosu, sağlık bürosu, hesap bürosundan meydana gelir (Doğar, 1997).

Genel Merkez Heyeti: Genel başkanın başkanlığında, as başkan, genel sekreter, teftiş bürosu başkanı, sağlık bürosu başkanı, sayışman ve federasyon başkanlarından oluşur. Örgüt nizamnamesini yorumlamak, kurum bütçesini hazırlamak, yıllık spor programlarını düzenlemek, talimatname çıkarmak, olimpiyatlara katılım ve milli ilişkiler için karar vermek, bütçe aktarmaları yapmak, spor çevre bölge ve yuvaları kurmak kurdurmak ve nizamnamelerini hazırlamak, büyük kongreyi, bölge ve kulüp kongrelerini olağan ve olağanüstü toplantıya çağırarak gibi görevleri vardır (Mollaoğulları, 1998).

Federasyonlar: TSK'nın belirli spor dallarıyla ilgilenen kurullarıdır. Başkanları TSK başkanının teklifiyle büyük kongrede, başkan yardımcıları ve genel sekreteri de federasyon başkanının teklifiyle genel merkez heyeti tarafından seçilir. Federasyonların kurulmasına büyük kongre karar verir. Gerekli olduğu zamanlarda genel kongreye sunulmak üzere genel merkez tarafından da federasyon kurulabilir. Görevleri bulunduğu spor dallarıyla ilgili teknik işleri yürütmek, hakem işlemlerini yürütmek, lisans, ödül ve cezalarla ilgilenmek, uluslararası federasyonlarla ilişki kurmak, uluslararası kuralları yaymak ve uygulamak, bütçelerini hazırlayarak genel merkeze sunmaktır (Türk Spor Kurumu Nizamnamesi'nden aktaran Mollaoğulları, 1998).

Spor Çevreleri: Genel merkez heyetinin kararı ve bir çevre temsilcisi ile kurulan birkaç spor bölgesini kapsayan kuruluştur. Spor programlarını düzenlemek ve uygulamak, teşkilatların çalışmalarını denetlemek gibi görevleri bulunmaktadır (Doğar, 1997).

Spor Bölgeleri ve Bölge Kongreleri: Her il bir spor bölgesidir. İllerde spor işlerini bölge başkanının başkanlığı altında bir asbaşkan spor dalı sayısı kadar ajan, bir sekreter, bir denetmen ve bir sayışmandan oluşan bölge heyeti yürütür. Bölge kongresini de bölge başkanı bölge heyeti üyeleri ve bölgedeki kayıtlı kulüplerden gelen ikişer temsilci oluşturur. Bölge başkanı aldığı kararları merkezi teşkilat adına almakta ve merkeze karşı sorumlu olmaktadır (Mollaoğulları, 1998).

Taşra teşkilatında yer alan, ajanlar ve lig heyetleri de bölgede ki spor işlerini yürüten federasyonların temsilcisidirler. Lig heyetleri ajanlara bağlı olarak kurulur. Seçilmeleri bölge başkanlarının teklifi ile genel başkanın yetkili federasyona seçtirilmesiyle olur (Doğar, 1997).

2.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM 1938-1986)

Türkiye'nin spor yönetimini devlet adına devraldığı 16 Temmuz tarih ve 3530 sayılı yasayla katma bütçeli bir devlet kuruluşu olarak 1938 yılında Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kuruldu. BTGM'nin başbakanlığa bağlanması, Türkiye'nin dünya spor yönetimi pratiğine kattığı ilginç bir yönetim modeli olmuştur (Fişek, 1985).

Fişek'e göre (1985) yasanın ilginç yanı, 4. Madde de yer alan (Bu madde 1964 yılında kaldırılmıştır) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına beden terbiyesi ve spor mükellefiyeti getirmiş olmasıdır. Bu mükellefiyetle içinde bulunulan savaş şartlarından dolayı yapılan sporlar, el bombası talimleri, silahlı egzersizler, yavaşık düzen eğitimleri, hava, dağ, su ve atış sporları biçiminde olmuştur.

BTGM, ilk kurulduğu yıl Başbakanlığa, 1 Haziran 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 30 Ocak 1960 yılında Başbakanlığa, 11 Şubat 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığına, 13 Aralık 1983 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığının birleşmesiyle Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı olarak Türk sporunun yönetimi içerisinde yer almıştır (Sunay, 2017).

2.2.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü amaç ve görevleri

Mollaoğulları (1998) kurumun amacını, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının fiziksel ve zihinsel kabiliyetlerinin ulusal ve inkılapçı gayelere göre gelişmesini sağlayan jimnastik, oyun ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek olarak belirtmiştir.

Görevleri:

- a- Milli Eğitim Bakanlığı, Genel Kurmay Başkanlığı, Adalet Bakanlığı ve diğer Devlet kuruluşlarının düzenleyecekleri beden terbiyesi ve spor faaliyetlerine ait esasları yoluna koyma ve takip etmek.
- b- Kuruma bağlı spor örgütlerinin talimat ve yönetmeliklerini hazırlamak.
- c- Yurtta faaliyete geçirilecek sporlar ve bu sporların yönetimini sağlayarak federasyonların kurulmasını düzenlemek.

- d- Federasyonların yurt içi ve yurt dışı organizasyonlarını incelemek, onaylamak ve denetlemek.
- e- Federasyonların, merkez ve taşra teşkilatının bütçelerini hazırlamak.
- f- Spor tesislerinin kurulması, bakım onarım ve işletilmesini sağlamak.
- g- Futbol maçlarında bahis (Spor Toto) düzenlemek ve yürütmek.
- h- Uluslararası spor örgütleri ile ilişki kurmak.
- i- Lisans ve vize işlemlerinde sporcuların sağlıklarını kontrol etmek.
- j- Spor yöneticisi, antrenör ve monitör yetiştirmek.
- k- Beden terbiyesi mevzuatına aykırı harekette bulunan yönetici, antrenör ve sporculara ceza uygulamak.
- l- Vatandaşların beden eğitimi ve sporla ilgili bilgilerini geliştirecek yayınlar yapmak.
- m- Genel Müdürlüğe ait gayrimenkullerin tapu işlemlerini yapmak, kayıtlarını ve evraklarını saklamak.
- n- Gençlik Spor Kulüplerinin tescillerini yapmak ve faaliyetlerini kontrol etmek (Demirci, 1986).

2.2.3.2. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü yönetim ve teşkilat yapısı

BTGM'nin Başbakanlığa bağlı olması, genel müdürünün başbakan tarafından seçilerek cumhurbaşkanınca atanması, daire başkanları, genel sekreter, federasyon başkanları ve şube müdürlerinin genel müdür tarafından teklif edilerek başbakanca atanması ve bu durumların federasyon kurulmasında tekrarlanması, gençlere ve halka spor yapma zorunluluğu getirmesi, merkez danışma kurulunun başbakan tarafından seçilen beş kişi ile kültür, milli savunma, içişleri, sağlık ve kültür bakanlıklarından gönderilen birer temsilciden oluşması, bütçenin genel müdürlükçe hazırlanıp başbakan tarafından TBMM'nin onayına sunulması, merkezde genel müdürün başbakan, taşrada ise bölge müdürünün vali tarafından denetlenmesi, sporun devlet yönetimi içinde yer verilmesi kurumun tam anlamıyla merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim yapıya sahip, ayrıca başbakanlığa bağlı olmasından dolayı bakanlıklar üstü bir kurum olduğunu göstermektedir (Doğar, 1997).

BTGM merkez teşkilatı, Genel Müdürlük, Genel Müdürlük kurulları (Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Sporcu Sağlık Kurulu), Federasyonlar, Esas Birimler (Spor Bölgeleri, Federasyonlar, Yönetim İşleri ve Tesisleri, Spor Toto, Lisans işleri), Yardımcı ve Danışma Birimlerinden oluşur. Taşra teşkilatı ise, Bölge Başkanlığı, Bölge Yönetim Kurulu, Bölge Danışma Kurulu, Ajanlıklar, İlçe, Bucak ve Köy Beden Terbiyesi Başkanlıkları ile Kulüplerden oluşur (Sunay, 2017).

Genel Müdür: Kurum işlerinin ve mevzuatın gereklerinin uygulanmasından sorumlu ve kurumu temsil eden kişidir. Genel Müdür, Başbakanın teklifi, Cumhurbaşkanının onayı ile kurumun başına seçilir (Fişek, 1985). İlk Genel Müdür General Cemal Tahir Taner'dir.

Merkez Danışma Kurulu: Genel müdürlükçe hazırlanmış olan yıllık bütçeyle çalışma programlarını inceler ve onaylar, örgütle ilgili talimatnameleri hazırlar, federasyonların kurulup kaldırılmasıyla ilgili ve kendisine gönderilen her türlü konuda görüş bildirir, verdiği kararları başbakan ya da bakanlar kurulu tarafından bozulabilir. Kurul genel müdürün başkanlığında, ülkede spor bilgisi ve eğitimiyle tanınmış olan kişilerden başbakanın önerdiği 5 kişi, kültür, milli savunma, içişleri ve sağlık bakanlıkları temsilcilerinden oluşur. İki yıl görev süresi vardır (Gül, 2008).

Merkez Ceza Kurulu: Bütün spor kulüpleri, hakemler, yöneticiler ve sporcuların cezai durumlarıyla ilgilenen ve iki yıl görev süresi boyunca asla fesih edilemeyen bir kuruldur (Fişek, 1985).

Sporcu Sağlık Kurulu: Maçlara katılacak sporcuların sağlık kontrollerini düzenler, bununla ilgili önlemler alır, sporcu sağlığı merkezlerini kurar ve çalışacak personelin yetiştirilmesini ve eğitilmesini sağlar, doping kontrollerini yapar, sporcu sağlığıyla ilgili seminerler verir, sporcu kabilelerinde görevli olacak doktorlar için yetkili makama tavsiyede bulunur (BTGM'den aktaran Mollaoğulları, 1998).

Federasyonlar: Federasyon başkanları genel müdürün teklifi, başbakanın onayı ile atanır. Çalışma arkadaşlarını kendileri seçer. Federasyonlar, yıllık kendi çalışma

programlarını yapar, yurt içinde ve dışında müsabakalara katılırlar, kendi branşlarında sporcular yetiştirirler (Abalı, 1974).

Esas Birimler: Bölge İşleri Daire Başkanlığı, bölge müdürlüklerinin idari ve mali çalışmaları takip ve kontrol eder. Federasyon İşleri ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, federasyonlarla ilgili işleri takip eder incelemelerini genel müdürlüğe sunar. Tesisler Daire Başkanlığı, yurttaki bütün tesislerin yapılması planları, projeleri, ihaleleriyle ilgili işlere bakar, bunlarla ilgili genel müdürlüğe teklifler sunar. Özlük İşleri Daire Başkanlığı, kurumda çalışan bütün personelin sicil kaydını tutar ve özlük işlemlerini yürütür. Spor Toto Müdürlüğü, futbol müsabakalarında bahis işlerini yürütür (Mollaoğulları, 1998).

Müdürlüğün taşra teşkilatı da merkez teşkilatına benzer şekilde örgütlenmiştir. Her il bir bölge olarak ayrılmış ve Bölge Başkanı olarak valiler görevlendirilmiştir. Bölge Danışma Kurulu, merkez danışma kurulu gibi bölgelerde görevler almıştır. Ajanlıklar, federasyonların temsilcileridir. İlçe başkanı kaymakam, Bucak başkanı nahiye müdürü ve Köy Beden Terbiyesi Başkanı da muhtarlar olarak görevlendirilmiştir (Fişek, 1998).

2.2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı I. dönem (GSB, 1970-1983)

Yurtta yıllardır eğitim sorununa çözümler aranmış fakat her yaştaki yurttaşın beden eğitimi spor ve boş zamanlarını değerlendirme konuları ihmal edilmiştir. Bu sebeple 4951 sayılı yasayla 4 Kasım 1969 yılı ve 13342 sayılı resmi gazetede yayınlanan, 3 Kasım 1969 gün ve 4/983 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Sunay, 2017).

Ardından 11 Şubat 1970 tarih ve 1/211156 sayılı kararnameyle Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü bakanlığa bağlanarak yurttaki beden eğitimi ve spor alanında yönetimin yeni bir süreci başlamıştır (Fişek, 1985).

2.2.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri

Fişek'e göre (1998) GSB, Gençliğin okul içinde ve dışında beden ve ahlak yeteneklerini geliştirmek, sosyal gereksinimlerini karşılamak, beden eğitimi, oyun, spor ve

boş zaman çalışmalarını yönlendirmek ve bunları yapabileceği tesis ve alanları kurmak, bu aktiviteler için gerekli malzemeyi temin etmek, teknik ve yönetici elemanlar yetiştirmek gibi amaçlarla Türk spor yönetiminde sporu ikinci planda tutan sorun ve hedefleri gençlik ekseninde arayan bir yönetim anlayışıyla çalışmalarına başlamıştır.

Görevleri;

- Gençliğin temel problemlerini çözmek, gençlere en verimli gelişim çağlarında eğitim, sosyal refah, sağlıklı çalışma, eğlenme ve dinlenme imkânları sağlamak.
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerini modern eğitim teknikleriyle yetiştirmek.
- Spor kulüplerinin geliştirilmesi ve çoğaltılması için çalışmak.
- Köy gençliğini köy şartları içerisinde geleneksel spor dallarına yönlendirmek.
- Türk sporunu uluslararası ilişkilerle geliştirmek.
- Türk gençleri ile diğer ulusların gençleri arasında kültür ve görgü alışverişini geliştirmek (Fişek, 1988).

2.2.4.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim ve teşkilat yapısı

Fişek (1998) Gençlik ve Spor Bakanlığının yönetim yapısını, genel bütçeli merkez ve taşra teşkilatı olarak yapılandırılmış, başında müsteşar bulunan başbakanlığa bağlı merkezi bir yönetim yapısına sahip olarak belirtmiştir.

GSB Merkez Teşkilatı;

Bakanlık Makamı: Bakan, Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, Özel Kalem Müdürlüğü, Müsteşarlık Büro Müdürlüğü. İlk Gençlik ve Spor Bakanı İsmet Sezgin'dir.

Kurullar: Gençlik ve Spor Sorunları Şurası, Koordinasyon Kurulu, Yüksek Disiplin Kurulu, Türkiye İzcileri Teşkilatı Genel Kurulu.

Danışma Birimleri: Bakanlık Müşavirlikleri, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Planlama Araştırma ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Basın Müşavirliği, Savunma Sekreterliği, Gençlik ve Spor Dokümantasyon Merkezi.

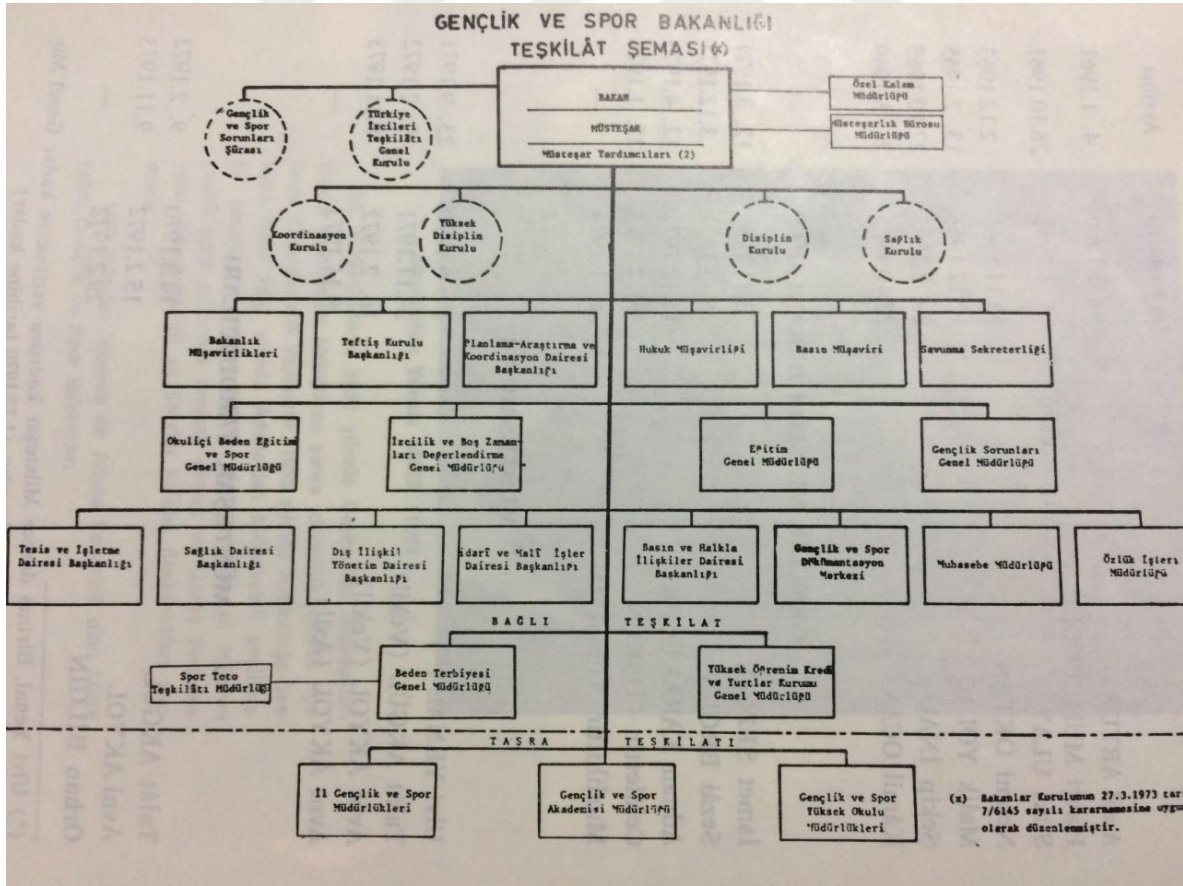
Esas Birimler: Gençlik Sorunları Genel Müdürlüğü, Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor Genel Müdürlüğü, İzcilik ve Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Eğitim Genel Müdürlüğü.

Yardımcı Birimler: Muhasebe Müdürlüğü, Özlük İşleri Müdürlüğü, Dış İlişkiler Yönetim Daire Başkanlığı, Tesis ve İşletme Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Sağlık Dairesi Başkanlığı.

Bağlı Kuruluşlar: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü.

GSB Taşra Teşkilatı; İl Gençlik ve Spor Müdürlükleri, Gençlik ve Spor Akademisi Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Yüksek Okulu Müdürlüğü (Abalı, 1974).

Şema 1. Gençlik ve Spor Teşkilatı Şeması (Abalı, 1974).



2.2.5. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (1983-1986)

Okul spor hizmetleri, gençlik sorunları, izcilik, boş zamanları değerlendirme çalışmalarının ayrı, eğitim hizmetlerinin ayrı bakanlığın hizmet alanına girmesinden dolayı iki bakanlık bazı konularda anlaşmazlıklara düşmekteydi. Bazı hizmetlerin ise hangi bakanlığın sorumluluğunda olduğu kesin olarak tespit edilememesi beden eğitimi ve spor faaliyetleri ile okul spor faaliyetlerinde aksaklıklara neden olmuştur (Demirci, 1986). Bu aksaklıklardan dolayı, 1983 tarih ve 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı birleştirilerek, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Ekenci ve Serarşlan, 1997).

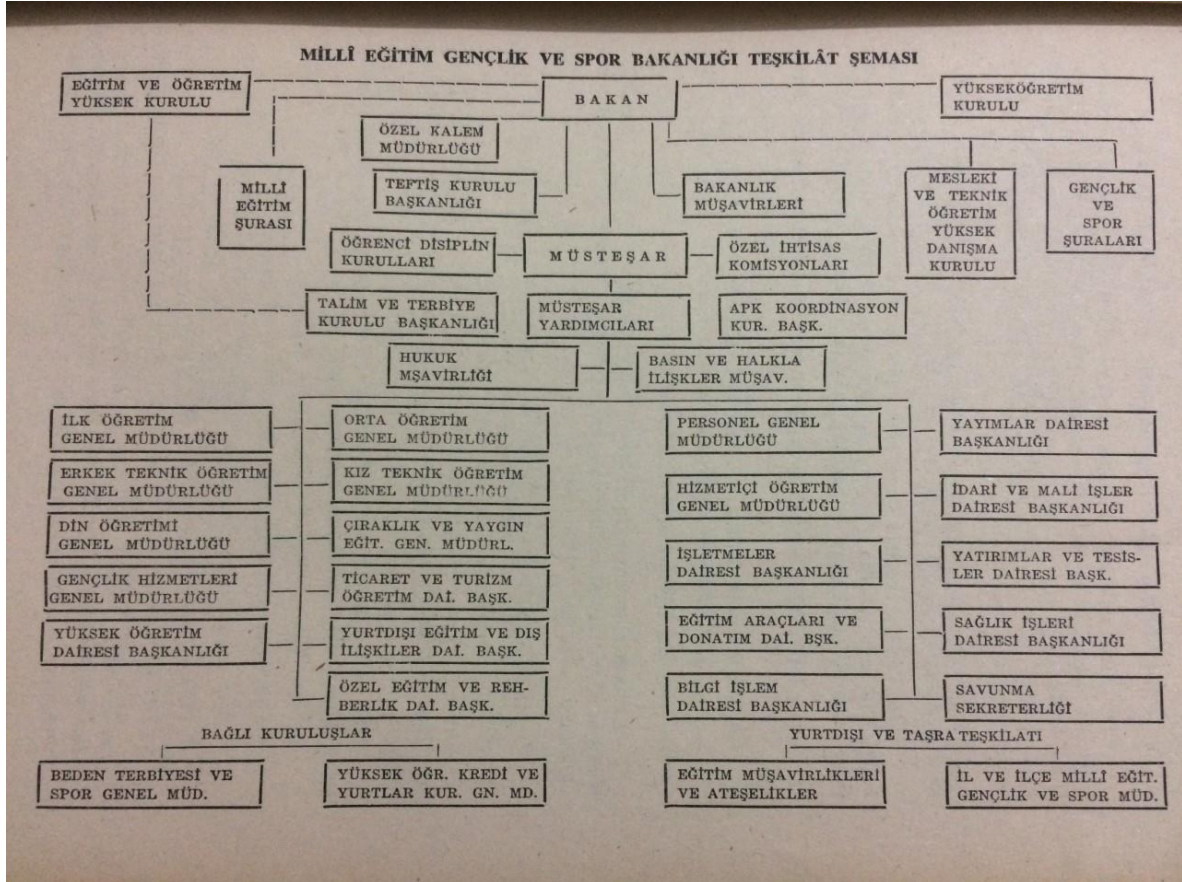
2.2.5.1. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri

- a) Bütün yaşlardaki vatandaşlarımızın beden ve zihin kabiliyetlerini geliştirecek beden eğitimi ve spor etkinliklerinin düzenlenmesini sağlamak.
- b) Yurt içinde ve dışında spor faaliyetlerinde yurdumuzu en iyi şekilde temsil edecek sporcu, spor yöneticisi, hakem ve antrenör yetiştirmek.
- c) Genç bireylerin beden eğitimi ve spor ile sağlıklı ve ahlaklı olarak yetiştirilmesi için ilk ve orta dereceli okullarda beden eğitimi ve spor derslerinin okutulması, müfredat programlarını hazırlanması.
- d) Spor faaliyetleri için gerekli alanları yaptırmak.
- e) Gençlerin boş zamanlarını değerlendirmesi için izcilik ve gençlik kampları, gençlik şenlikleri ve faaliyetleri yapmak.
- f) Okul içi ve okullar arası spor faaliyetleri düzenlemek ve yaygınlaştırmak. Üniversiteler arası spor müsabakaları düzenlemek.
- g) Uluslararası spor müsabakalarına katılacak milli takımların ve okul takımlarının ihtiyaçlarını karşılamak.
- h) Yurttaşların sporla ilgili görgü ve bilgilerini artıracak yayınlar yapmak, yabancı yayınları tercüme etmek.

- i) Gençlik ve sporla ilgili diğer ülkelerle ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak (Demirci, 1986).

2.2.5.2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat yapısı

Şema 2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması (Demirci, 1986).



Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı merkezi teşkilatında Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü ile Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü bağlı kuruluş olarak yurtdışı spor faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir. Taşra teşkilatıysa İl ve İlçe Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğü olarak görevlerini sürdürmüştür. İlk Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı Vehbi Dinçerler'dir.

Demirci'ye göre (1986) Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938 yılında 3530 sayılı kanunla kurulan sporla ilgili ilk kamu kuruluşudur. 1986 yılına kadar sporla ilgili

faaliyetlerini sürdüren bu kurum, 21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı kanunla Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü adı altında yeniden düzenlenmiştir.

2.2.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM, 1986-2011)

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı 3530 sayılı BTGM kanununun çağın gerisinde kalması, sporun yurt genelinde değişikliğe uğrayan ve gelişen şartlara uyum sağlaması maksadıyla 1986 yılına kadar çalışmalarına devam ettirmiş ve 1982 Anayasasının 59'cu maddesindeki "Devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur"(T.C. Anayasası, 1982) hükmü üzerine yapısında değişikliğe gidilerek Başbakanlığa bağlanmıştır. Daha sonra çıkartılan 2 Mart 1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 2 Mart 1989 tarih ve 20096 sayılı yayın ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) adını almıştır (Sunay, 2009).

Erten (2006) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü, 21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı Kanunla kurulan ve çalışmalarını bu Kanuna göre düzenleyip uygulayan tüzel kişiliğe sahip, katma bütçeli bir kamu kuruluşudur şeklinde ifade etmiştir.

Başbakanlığa bağlı olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türk sporuyla ilgili karar alma ve denetleme yetkilerine sahiptir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye'deki spor teşkilatının tepesinde yer alan ve kendi yetki alanında spor çalışmaları ve uygulamaları ile ilgili olarak kararlar alabilen bir kamu kuruluşudur (Gök ve Sunay, 2010).

2.2.6.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü görevleri

- a) Vatandaşların ve okul dışındaki genç bireylerin fizik, güç ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan oyun, beden eğitimi, jimnastik ve spor çalışmalarını düzenlemek; genç bireylerin boş zamanlarını değerlendirmek için çalışmalar yaparak kurslar açmak ve diğer kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak,
- b) Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı tüm öğretim kurumlarının; yurt içinde ve dışında yapılacak olan spor programlarını düzenlemek ve kurallarını belirlemek, ayrıca bu faaliyetlerde ki ihtiyaçlarını karşılamak,

- c) Okul dışında spor ve izcilik ile gençlik çalışmalarını düzenlemek yaygınlaşmasını ve gelişmesine destek olmak, spor yöneticisi, monitör, antrenör, personel ve hakemlerin sayılarının artırılmasını ve yetiştirilmesini sağlamak,
- d) Spor kulüpleri ve sporcuların resmi işlemlerini yapmak, sporcu sağlığına önem vermek ve sigortalanmalarını sağlamak,
- e) Spor federasyonlarının kurulmasını ve spor branşlarının belirlenmesi için kuralları tespit etmek
- f) Gençlik ve spor çalışmaları için gerekli olan saha tesis kamp ve malzemeleri sağlamak,
- g) Spor yarışmalarında uluslararası kuralları uygulamak ve denetlemek,
- h) Futbol ve diğer spor yarışmalarında bahisler düzenlemek ve yönetmek,
- i) Beden eğitimi ve spor alanında yayınlar sunmak spora ilgiyi artırmak için çalışmalar yapmak,
- j) Uluslararası spor programlarında resmi merci görevi yapmak,
- k) Spor kulüp ve spor amacını taşıyan teşekkül, spor elemanları ve sporcuları denetlemek,
- l) Başarılı olan sporculara ve antrenörlere yardım etmek ve ödüllendirmek,
- m) Engelli bireylere yönelik spor faaliyetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak. Spor saha ve tesislerinin engellilere uygun olarak düzenlemek, engelli sporcuların gelişimleri için antrenörler yetiştirmek, bu konularla ilgili vatandaşları bilgilendirmek ve yayınlar yapmak, engelli bireylerin spor yapabilmesi için diğer kurumlarla işbirliği kurmak,
- n) Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986).

2.2.6.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yönetim ve teşkilat yapısı

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Bakanlığa bağlı olarak örgütlenmesi, gençlik ve spor konularını aynı bütünün içinde ele alması, kurul ve kuruluşlarının teşekkülünde bakanın öncelik ve isteğine yer vermesinden dolayı merkeziyetçi bir yapı özelliği göstermektedir. Bunun yanında en yüksek danışma ve karar organı olan Merkez Danışma

Kurulu'nun Genel Müdürün başkanlığında, Başbakan tarafından atanan üç kişi ile Milli Savunma, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, İçişleri ve Sosyal Yardım Bakanlıkları, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Sağlık, Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun kendi çalışanları arasından belirleyecekleri birer mümessil ve üniversitelerin sporla ilgili organlarının en üst makamlarında bulunan yetkililerinin kendi aralarından seçecekleri birer mümessilden oluşması teşkilatın ademimerkeziyetçi bir eğilimi olduğunu göstermektedir (Doğar, 1997).

Doğar'a göre (1997) Merkez Danışma Kurulunun, teşkilatın bütçe, plan ve programlarını inceleme ve onaylama, yönetmelikler hazırlamak, federasyonların kurulması ve spor branşları hakkında görüş hazırlamak ve sunmak, spor saha, malzeme ve tesis konularında kurallar koymak, danışmanlık yapmak gibi görevlerinden kurumun iç yönetiminde bağımsız olduğu anlaşılmaktadır.

GSGM Teşkilat Yapısı;

Genel Müdürlük, Merkez ve taşra teşkilatı şeklinde örgütlenmiştir.

Merkez Teşkilatı: Ana Hizmet, Danışma ve Denetim, Yardımcı Birimler ve Bağlı Birimlerden meydana gelir (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986).

Taşra Teşkilatı: Gençlik ve spor il, ilçe müdürlükleri ile spor dalı temsilciliklerinden oluşmaktadır.

Genel Müdürlük: Genel Müdür, kurumun en yetkili amiridir. Genel Müdürlük çalışmaların mevzuata, milli güvenliğe, yıllık programlara, kalkınma planlarına uygun olarak yürütülmesini ve Genel Müdürlüğün çalışma alanına giren konularda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini sağlamakla yetkilidir. Genel Müdür, Merkez ve taşra teşkilatının çalışmalarını, denetlemekle yetkilidir. Ayrıca, bu Kanuna göre tescili yapılan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan örgütleri de denetler. Genel Müdüre karşı 4 genel müdür yardımcısı sorumludur. Genel Müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek görevleri, mevzuat hükümlerine uygun olarak düzenleme ve yürütmekle yetkilidir (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986). Yeni kurulan teşkilatın ilk genel müdürü, Kemal Kamiloğlu'dur.

Ana Hizmet Birimleri (Spor Federasyonları Başkanlıkları, Tesisler Dairesi Başkanlığı, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı, Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986).

Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi (Sunay, 2017).

Yardımcı Birimleri (Personel Eğitim Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı, Savunma Uzmanlığı (Sunay, 2017).

Sürekli Kurullar (Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, İl ve İlçe Danışma Kurulu, Gençlik ve Spor Şuraları (Sunay, 2017).

Taşra Teşkilatı

İllerde, beden terbiyesi ve spor il müdürlüğü, ilçelerde beden terbiyesi ve spor ilçe müdürlüğü kurulur. İllerde vali, ilçelerde kaymakam beden terbiyesi ve sporun en üst amiridir. Bu örgütün çalışmaları illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından denetlenir ve uygulanır. Çalışmaların uygulanmasından dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı sorumludurlar. İl teşkilatının bütçesi özel bütçedir. İl bütçesinden ilçelere il danışma kurulunun teklifi ve valinin onayı ile ödenek ayrılır (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986).

Spor Dalları Temsilcileri

İllerde, spor çalışmalarını uygulamak üzere, valilerin sorumluluğunda, o ilde uygulanmakta olan spor branşlarının ilgili federasyonları ile ahenkli çalışabilme ve bu federasyonların taşra koordinasyonunu sağlayabilme amacıyla fahri birer spor dalı mümessili bulunur (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986).

2.2.7. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB, 2011-Halen devam ediyor)

Gençlik ve Spor Bakanlığı 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3.6.2011 tarihinde kurulmuştur. Bakanlık, genel manada gençlik ve sporla ilgili plan, program, proje ve politikaları tespit etmek, uygulanmasını gözetmek gibi görevlerle donatılmıştır. Örgüt yapısı ise Gençlik Hizmetleri, Proje ve Koordinasyon, Eğitim Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü olmak üzere üç genel müdürlük ve bunlara bağlı başkanlıklardan oluşmaktadır. Ayrıca Bakanlığa bağlı kuruluş olarak Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor-Toto Teşkilat Başkanlığı bulunmaktadır. Taşra yapılanması, illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmış ve bu müdürlüklerin ataması Bakana bırakılmıştır (Yıldızhan Çakmak, 2012).

Uzun yıllar yapısını koruyan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmış adı ise Spor Genel Müdürlüğü (SGM) olarak değiştirilmiştir. Ayrıca 2011 tarihli ve 649 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 53 üncü maddesiyle, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da yer alan “Spor İl ve İlçe Müdürlükleri” kavramları “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri” olarak değiştirilmiştir (Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun (1986) amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip Spor Genel Müdürlüğünün, taşrada ise özel bütçeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerini düzenlemektir. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğünün taşradaki çalışmalarını uygulamak için illerde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü, ilçelerde gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüğü kurulmaktadır. Görüldüğü gibi GHSİM'ler, SGM'nin taşra örgütlenmesi olarak benzer görev tanımına sahiptir. Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüklerinde Basın Yayın ve Halkla İlişkiler, İşletmeler, Satın Alma, Personel ve Eğitim, Sicil Lisans, Tesisler, İnşaat ve

Emlak, Bütçe ve Muhasebe, Gençlik Hizmetleri, Ar-Ge ve Organizasyon, Okul Sporları ve Spor Eğitim birimleri bulunmaktadır (Sunay ve Koçak, 2016).

2.2.7.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı amaç ve görevleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye’de gençlik ve spor çalışma, program ve politikalarını tespit etmek, merkez ve taşra teşkilatları arasında koordinasyonu sağlamak, Türk gençliğini ve sporunun sorunlarına çözüm getirmek amacıyla kurulmuştur.

Görevleri:

- a) Vatandaşların ruh ve fiziki gelişimleri için gerekli olan politikaları tespit etmek, farklı yurttaşların gelişimlerine uygun imkânlar sağlamak ve bu doğrultuda çalışmaları uygulamak ile gençliğin gelişiminden sorumlu örgütlerin çalışmalarında iş birliği ve koordinasyon sağlamak.
- b) Gençleri her alanda bilgilendirmek ve danışmanlık yapmak, gençlerin gelişimiyle ilgili inceleme ve araştırma yapıp öneriler oluşturmak.
- c) Gençlikle ilgili çalışmaların usul ve esaslarını belirlemek.
- d) Gençlikle ilgili plan hazırlamak bunları desteklemek ve denetlemek.
- e) Spor çalışmalarını belirlenen kurallara uygun olup olmadığını gözetmek ve yaygınlaştırmak.
- f) Sporla ilgili yapılacak politikaları belirlemek ve uluslararası spor kurallarının uygulanmasını sağlamak.
- g) Kanunlar çerçevesinde Bakanlığa verilen görev ve çalışmaları yapmak (Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

2.2.7.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim ve teşkilat yapısı

Türk spor teşkilatının mevcut yapısını klasik anlamdaki hiyerarşik örgütlenme (dikey örgüt) modeli ile tanımlamak mümkündür. En tepe noktasında Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndan, teşkilatın en uç noktasında yer alan ve taşra teşkilatı olarak bilinen gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüklerine kadar bu hiyerarşik yapı devam etmektedir. Türk

sporunun yönetiminde en yetkili kurum Gençlik ve Spor Bakanlığı'dır. Yurtta yapılan amatör olmayan futbol dışındaki tüm spor dallarının faaliyetlerinde hem parasal, hem de yönetim anlamında söz sahibidir (Gündoğdu ve Sunay, 2018).

Bakanlık merkez teşkilatı olarak örgütlenmiş, bağlı birimleri ile taşra yönetimini devam ettirmektedir.

Merkez Teşkilatı, Bakan, bakan yardımcısı, basın ve halkla ilişkiler müşavirliği, bakan müşavirleri, özel kalem müdürlüğü, müsteşar, müsteşar yardımcıları, hizmet birimleri ve bakanlığa bağlı kuruluşları olarak oluşturulmuştur (<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>).

Bakan

Yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığının ilk bakanı Suat Kılıç'tır. Kurumun en tepe idari amiri bakandır, Bakanlık çalışmalarından ve personelinin faaliyetlerinden Başbakana karşı sorumludur. Görev ve sorumlulukları:

- a) Kurumu kanunlara, anayasaya, hükümet programına, ülkenin politika ve stratejilerine uygun şekilde yönetmek.
- b) Kurumun yetki alanına giren konularda politika ve yıllık hedefler belirlemek, kurumun bütçesini hazırlamak, idari ve kanuni düzenlemeleri yapmak, kurum içinde koordinasyonu sağlayarak izlemek ve denetlemek.
- c) Kurum çalışmalarını denetlemek, yönetim unsurlarını gözlemek ve geliştirilmesini sağlamak.
- d) Çalışma alanıyla ilgili konularda diğer kurumlar ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamak (Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Müsteşar

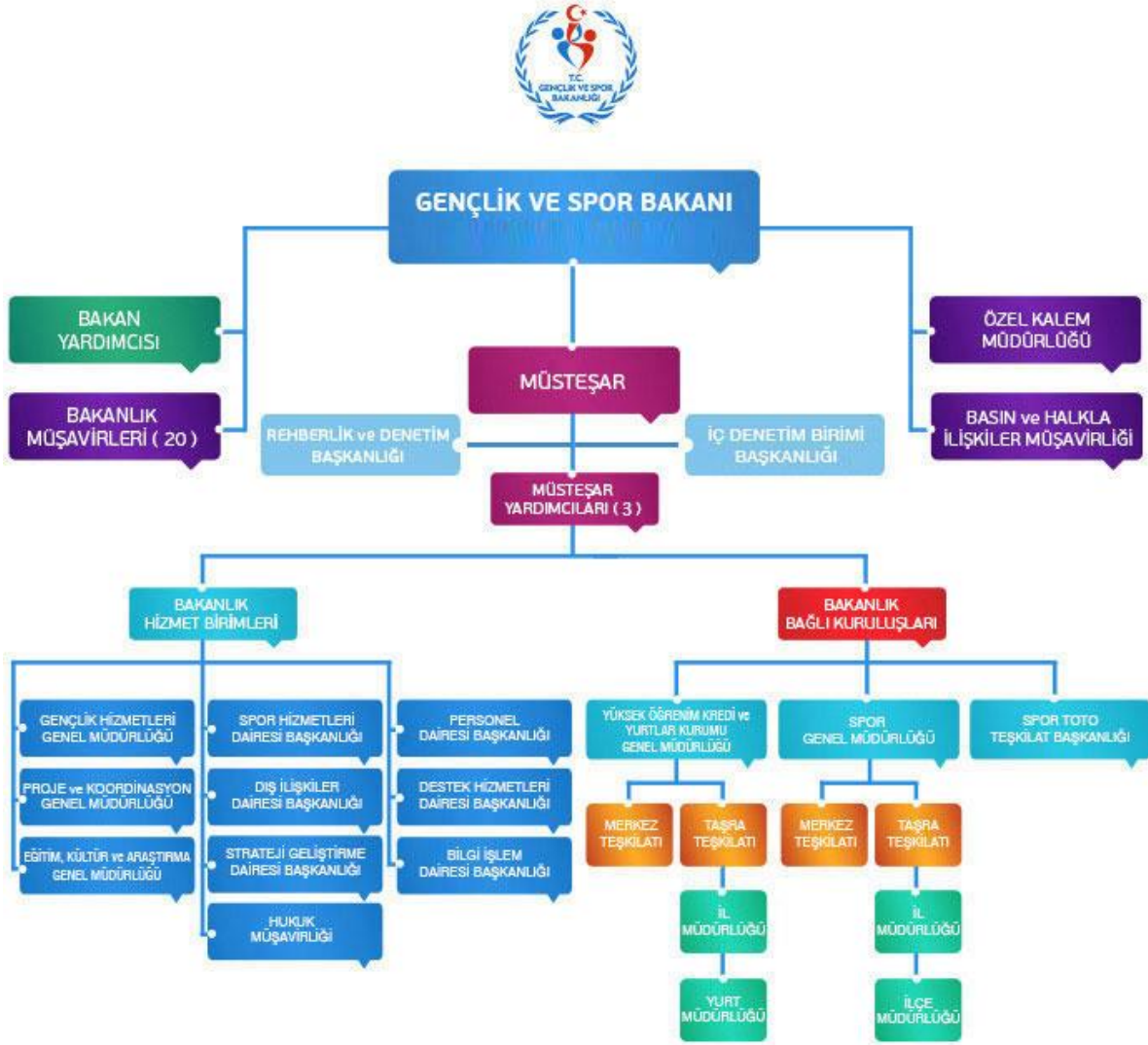
Müsteşar, Bakana karşı sorumlu yetkilerini bakan adına kullanabilen ve bakanın ardından en üst düzeyde gelen kamu görevlisidir. Bakanlığın strateji ve planlarına uygun

olarak Bakanlık birimleri üzerinde yetkilerini kullanır ve bunların uygulanmasını sağlar. Müsteşara dört Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir (Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Bakanlık Hizmet Birimleri (Gençlik Hizmetleri, Proje ve Koordinasyon, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğü (Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Bakanlık Bağlı Kuruluşları (Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtları Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı (<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>)).

Şema 4. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması
(<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>).



2.2.7.3. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunla, Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde kurulması kararlaştırıldı. Teşkilat yapısında değişiklik yapılan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün ibaresi Spor Genel Müdürlüğü olarak kanun hükmünde kararname ile değiştirildi (<http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce>).

SGM 2015-2019 Stratejik Plan'da (2014) Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı Genel Müdürlük, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden meydana gelmektedir şeklinde ifade edilmektedir. Mehmet Baykan kurumun ilk genel müdürüdür.

Ana Hizmet Birimleri (Spor Federasyonları Başkanlıkları, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Tesisler Dairesi Başkanlığı, Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı, Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı, Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı, Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı).

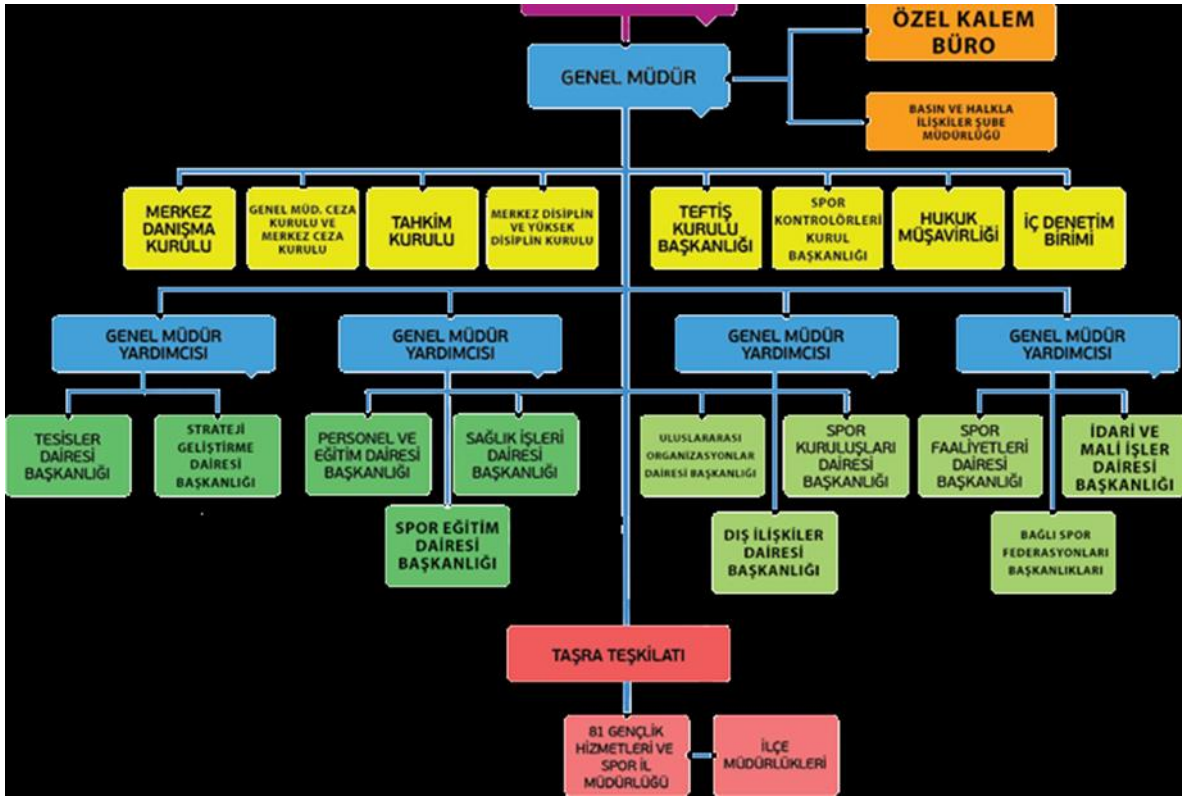
Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı).

Yardımcı Birimler (Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı).

Sürekli Kurullar (Merkez Danışma Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, İl Ceza Kurulu).

Taşra Teşkilatı (Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlükleri (SGM 2015-2019 Stratejik Plan,2014).

Şema 5. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması (SGM 2015-2019 Stratejik Plan, 2014).



2.2.7.4. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü görevleri

- Milli Eğitim Bakanlığı yetki alanına giren tüm öğretim kurumlarının; ülke içi ve dışı spor çalışmalarını düzenlemek, beden eğitimi ve spor çalışmalarının kurallarını belirlemek, uygulamak ve bu çalışmalar için gerekli olan materyalleri sağlamak,
- Okuldışı izcilik ve spor çalışmalarını düzenlemek, yönetmek ve yaygınlaştırılmasını sağlamak; spor yöneticisi, antrenör, monitör, sporla ilgili personel ve hakemleri yetiştirmek, eğitim merkezleri kurmak,
- Sporcu ve spor kulüplerinin yıl içi tüm işlemlerini yapmak,
- Spor federasyonlarının oluşturulması ve spor branşlarının tespitini yaparak gerekli kuralları belirlemek,

- e) Beden eğitimi ve spor çalışmalarında kullanılmak üzere saha, tesis ve materyalleri yapmak, bu tesisleri yurttaşların hizmetine açmak,
- f) Sporcu sağlığını kontrol etmek ve ettirmek, sporcuların sigortalanmasını sağlamak,
- g) Spor karşılaşmalarında uluslararası kuralların uygulanmasını sağlamak ve Beden eğitimi ve sporla ilgili bilgi ve ilgiyi yükseltecek yayınlar sunmak,
- h) Uluslararası spor karşılaşmalarında resmi merci görevi yapmak,
- i) Tescilli yapılmış olan spor kulüp ve kuruluşlarını, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
- j) Başarılı sporculara ve antrenörlerine yardım yapmak ve ödüllendirmek,
- k) Engelli bireylere yönelik spor faaliyetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak. Spor saha ve tesislerinin engellilere uygun olarak düzenlemek, engelli sporcuların gelişimcileri için antrenörler yetiştirmek, bu konularla ilgili vatandaşları bilgilendirmek ve yayınlar yapmak, engelli bireylerin spor yapabilmesi için diğer kurumlarla işbirliği kurmak,
- l) Bakanlıkça verilen ilgili görevleri yerine getirmek (SGM 2015-2019 Stratejik Plan, 2014).

2.3. İlişkili Kavramlar

2.3.1. Spor hizmetleri

Hizmet sektörünün boyutları içinde spor faaliyetlerini barındıran bölüme spor hizmetleri denilmektedir. Bunlar, spor salonları, stadyum, spor sahaları, tv programları, spor kursları, yarış pistleri ve bunlara benzer daha birçok etkinlikleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerin özellikleri ise;

- Spor hizmetlerinin soyut olması,
- Spor hizmetlerinin üretim ve tüketiminin aynı zaman dilimi içinde gerçekleşmesi,
- Spor hizmetlerinin depolanamaması,
- Spor hizmetlerinin sunumunda müşterinin günlük yaşamdan ayrı bir yerinin olmaması ve hizmetlerin karşılığında ki memnuniyetinin önemli olması,

- Hizmeti sunan bireylerin ortaya koydukları verilerin bir "ürün" olduğunu algılayamaması,
- Hizmeti sunan bireylerin yetkinliğinin satın almayı etkilemesi,
- Hizmetlerin verildiği ortamlara ulaşımının satın almayı etkilemesi,
- Hizmetlerin sunulduğu ortamın fiziki şartlarının satın almayı etkilemesi,
- Hizmetin verildiği saatin satın almayı etkilemesi, olarak sıralanabilir (Çimen, 2013).

2.3.2. Yönetim

Baransel (1993) yönetimi, örgütün gaye ve hedeflerini verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol elemanlarına ilişkin faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda yönetim, bir grubu belirlenmiş hedeflere yönlendirme, aralarında iş bölümü yapma, yardımlaşmayı ve koordinasyonu sağlama çabaları olarak verilmiştir (Eren, 2003).

Yönetimin amacı

Genç (2005) yönetimin amacını eldeki kaynakların koordinasyonu, örgütsel hedeflerin etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak, belirli örgütsel çalışmalarını gerçekleştirmek olarak belirtmiştir.

Yönetimin Özellikleri

- Hedeflere ulaşmaya yöneliktir.
- İnsan ve maddi kaynakları özgürce kullanabilme yetkisine gerek duyar.
- Sosyal ve örgütsel bir süreçtir.
- İnsan ve maddi kaynaklar arasında koordinasyonu gerektirir.
- Yöneticinin otorite kurmasını gerektirir.
- Yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve haberleşmeyi gerekli kılar.
- Her çalışanın uzmanlaşmasını gerektirir.
- Amaçları yerine getirmek için kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır (Ertürk, 2000).

2.3.2.1. Yönetim kuramları

- Klasik Yönetim Kuramı
 - Bilimsel Yönetim Kuramı
 - Yönetim Süreci Kuramı
 - Bürokrasi Kuramı
- Neoklasik Yönetim Kuramı
- Modern Yönetim Kuramı
 - Sistem Kuramı
 - Durumsallık Kuramı
- Post-Modern Yönetim Kuramı

2.3.2.1.1. Klasik yönetim kuramı

Bu kuramı oluşturan üç tane yaklaşım vardır. Birincisi Frederick Taylor ‘un öncülüğünde Bilimsel Yönetim Kuramı, ikincisi Henry Fayol öncülüğünde Yönetim Süreci Kuramı, sonuncusu ise Max Weber’in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Kuramı’dır (Tunçer, 2017).

Genç (2005) klasik kuramın geliştirildiği, üç ana fikri: Birincisi, sürekli olan işlerin yapılmasında insanın makinelerle birlikte etkili biçimde kullanılması, ikincisi biçimsel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması, üçüncüsü ise örgütün verimli ve etkin olabilmesi için kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması olarak ifade etmiştir.

a- Bilimsel Yönetim Kuramı

Öncülüğünü Frederick Winslow Taylor’un yaptığı bu kuramı Frank B. Gilberth, Lillian M. Gilbert ve Hanray L. Gantt gibi araştırmacılarda savunmuşlardır (Şahin, 1987).

Kuram ayrıntılı organizasyon teorisi değil daha çok yönetici ve personel işleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Taylor kuramın ana ilkelerini;

- Bir işin en verimli şekilde yapılabilmesi için, geleneksel usuller terk edilmeli ve yeni bilimsel yöntem ve teknikler geliştirilmeli, bu amaçla zaman ve hareket çalışmaları yapılmalı.
- Personel bilimsel yöntemlerle seçilmeli, eğitilmeli ve geliştirilmeli, işin hızlı ve verimli olabilmesi için çalışanlara prim ve ikramiye verilmeli
- Bilimsel yöntemlerin işçiler tarafından benimsenmesi için işbirliği yapılmalı, çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalı.
- Yönetimle ilgili sorumluluklar, işçinin üzerinden alınarak profesyonel yöneticilere devredilmeli, iş bölümü ve uzmanlaşmaya yer verilmelidir (James'den aktaran Tunçer, 2017).

b- Yönetim Süreci Kuramı

Henry Fayol'un önderliğinde oluşturulan yönetim süreci kuramında, örgütün tüm birimlerini ve faaliyet alanlarını ele alarak iyi bir örgüt biçimi ve yönetim bölümünün tamamıyla ilgili ilkeler geliştirmeye çalışılmıştır. Fayol bir örgütteki faaliyetleri;

- Teknik çalışmalar
- Ticari çalışmalar
- Finansal çalışmalar
- Muhasebe çalışmaları
- Güvenlik çalışmaları
- Yönetim çalışmaları olarak gruplandırmıştır (Akşit, 2010).

Fayol yöneticilerin, personeli hakkında bilgi sahibi olmaları, yetersiz çalışanların işlerine son vermeleri, iyi örnek olmaları, denetlemeler yapmaları, diğer örgütlerle iyi ilişki içinde bulunmaları, iş birliğini artırmak için çalışma arkadaşlarıyla sosyal faaliyetler düzenlemelerini, ayrıntılara girmeden ana sorunlarla ilgilenmelerini, personellerine girişkenlik ve fedakârlık ruhunu aşılama gibi niteliklere sahip olmalarını belirtmiştir. Fayol yönetimi planlamak, örgütlemek, emir ve kumanda etmek, eş güdüm ve denetlemek olarak beş önemli işleve ayırmıştır (Tortop vd., 2016).

c- Bürokrasi Kuramı

Kuramın kurucusu Max Weber'dir. Weber'e göre bürokrasi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olmakla beraber, açık tanımlanmış kuralları olan kişisel olmayan ilişkiler içeren organizasyon biçimidir (Özevren, 2009).

Weber'e göre, üst düzey yöneticiler örgütleri için kusursuz karar verip strateji belirleme imkânlarına sahiptir. Yönetim için en önemli şey girdilerin çıktılara dönüşürken en ekonomik yolun izlenmesidir. Weber etkili yönetim ve örgüt yapısının temel özelliklerini;

- Uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü
- Hiyerarşik bir yapı
- Soyut kurallar
- Kurumlar arası ilişkiler
- Teknik yeteneğe sahip personelin belirlenmesi ve eğitimi
- Yasal yetki
- Personel ile sorumluluğun birbirinden ayırt edilmesi
- Kurullarla yönetim
- Örgüte dış müdahalenin önlenmesi
- Personele ücret verilmesi
- İş güvenliği
- Biçimli bir ücretlendirme, ödüllendirme ve ceza sistemi olarak belirlemiştir (Baransel, 1993).

2.3.2.1.2. Neoklasik yönetim kuramı

Bu teorinin gelişmesine başta Elton Mayo olmak üzere, Douglar Mc Gregor, F. J. Roethlisberger, Kurt Lewin, Rensis Likert, W. J. Dickson, Chris Argyris, Keith Davis gibi pek çok yazar ve araştırmacı katkı sağlamıştır (Sağlam, 1979).

Efil'e göre (2006) Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne Araştırmaları, Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda İnsan İlişkileri Yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Hawthorne araştırması, örgüt çalışmalarının bir sosyal sistem ve insanın bu sistemin en önemli kaynağı olduğu, grup içinde çalışanların birbiriyle ilişki içinde olma isteğinin bulunması, yöneticilerin çalışanlara olumlu davranışlarda bulunmaları işçiler üzerinde örgütü benimseme duygusu yaratması, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi, karşılıklı güvenin ve sevginin sağlanmış olması gibi faktörler örgütte verimlilik artışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yani, çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesi değil, işyerindeki moral, kişiler arası işbirliği ve duygusal bağlılık örgütün ve personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktörler olmaktadır (Erol, 2003).

Bu araştırmaların yanı sıra Mc Gregor X ve Y teorilerini, Reddin ise Z teorisini oluşturmuştur.

X Teorisinin Temel Varsayımları;

- Tipik olarak insan çalışmayı sevmez elinden geldiğince işten kaçmanın yollarını arar.
- Sorumluluktan kaçır yönetilmeyi tercih eder, güvenlik tutkusu fazladır.
- Örgütün hedeflerine karşı kayıtsızdır.
- Çalışana iş yaptırmak için onu zorlamak, denetlemek ve cezalandırmak gerekir.
- İnsan doğuştan yeniliklere ve değişime karşıdır.
- Genel itibariyle insan saf ve pratik zekâdan yoksundur.
- Daha fazla çalışmak için personeli ödüllendirmek gerekir (Can, 1999).

Y Teorisinin Temel Varsayımları;

- İş esnasında harcanan fiziki ve zihinsel çaba, dinlenmek kadar doğaldır.
- Kontrol ve ceza insanı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Örgütün amaçlarına inanan ve ortamını seven birey kendini kontrol eder ve örgüte yararlı olmaya çalışır.
- Örgütsel hedeflere bağlılık, hedeflere ulaşılmasıyla ilgili ödüllere bağlıdır. Bu nedenle çalışan ve başarıya ulaşan bireyler ödüllendirilmelidir.

- Genel itibariyle çalışanlar, çalışma ortamlarının uygun olması ile verilen sorumlulukların haricinde başka sorumluluklarda almak ister.
- Sorumluluktan kaçma, hırsın olmaması ve güven isteği genelde sorunlu yönetim kaynaklıdır, doğuştan gelen bir eğilim değildir.
- Örgütsel sorunların çözümü için gerekli olan zekâ ve yaratıcılık çalışanlarda sınırlı değil, yaygındır.
- Modern sanayi hayatında, çalışanların zekâ ve yaratıcılık yeteneklerinden sınırlı ölçüde yararlanılmaktadır (Hicks, 1979).

Z Teorisinin Temel Varsayımları;

- İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır.
- İnsan doğuştan iyi ya da kötü değildir şartlara göre her ikisine de uyum sağlar.
- İnsan yaşamsal ihtiyaçlar ya da üst düzey insancıl ihtiyaçlarla motive edilemez. İnsanı için de bulunduğu durum motive eder.
- İnsan dıştan zorla ya da içten gönüllü olarak motive edilemez, ussal olarak motive edilebilir.
- İnsan iyi ya da kötü düşüncelere sahip değil, tarafsız olarak değerlendirilmeli (Uygur ve Göral, 2005).

2.3.2.1.3. Modern yönetim kuramı

Dünyada yaşanan gelişmeler, yönetim biliminde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yönetim bilimini yakından ilgilendiren bilim dalları olarak kabul edilen, Anayasa Hukuku, Yönetim Hukuku, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Psikolojisi, Yönetim Felsefesi, Yönetim Tarihi, Yönetim Ekonomisi, Siyaset Bilimi ve Halkla İlişkiler alanlarında ki gelişmeler, Yönetim Bilimini içerik ve uygulanan yöntemler bakımından etkilemekte, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Modern Yönetim Kuramını, Sistem Kuramı ve Durumsallık Kuramı oluşturmaktadır (Tortop vd., 1993).

a. Sistem Kuramı

Bu yeni kuram, 1920'lerde Von Bertalanffy'nin oluşturduğu Genel Sistem Teorisinden doğmuştur. Bu yeni kuram, birbirine bağımlı iki ya da daha fazla eleman veya alt birimlerden oluşan, çalışma şartları ve özelliklerinin bir hattı olan ve ayırt edilebilen örgütlenmiş bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2003).

Aynı hedefe ulaşmak için sistem parçalarının uyumlu çalışması gerekir, sistem bunu bir çatı oluşturarak sağlar. Sistemin bir parçası değiştiğinde, diğer parçalarda etkilenir ve değişmelerine neden olur. Kenneth Boulding sistemleri basitten karmaşığa doğru şöyle sınıflandırmıştır;

- Statik ve basit sistemler
- Basit dinamik sistemler
- Siberetik sistemler
- Hücre sistemleri
- Bitki sistemleri
- Hayvan sistemleri
- İnsan sistemi
- Sosyal sistem
- Fizik ötesi sistemler (Eren, 2004).

Sistem yaklaşımı yönetim uygulamalarına yeni özellikler katmıştır. Bu yaklaşım ile yöneticinin kullanacağı kavramlar artmış ve kalite yönünden zenginleşme meydana gelmiştir. Sistem yaklaşımının örgütsel yönetime katkıları şöyle sıralanabilir;

- Sistemi çevresiyle beraber değerlendirmiş ve sistemi etkileyen tüm değişkenleri görmeyi sağlamıştır.
- Sistemi çevresiyle ilişkili birer açık sistem olarak ele almış ve çevresel etkenlerde meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek için çalışmalar yapmak mümkün olmuştur.
- Personel, alt kademeler ve kademeler arasındaki bilgi akışı denetlenebilmiştir.

- Sistem kuramında önemli olan bütünün hedefidir ve alt sistemlerin amacı bu hedefi gerçekleştirmektir. Bundan dolayı görevdeşlik etkisi önem kazanmıştır.
- Klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının önerilerini daha iyi değerlendirmek ve kullanmak imkânı sağlanmıştır (Özevren, 2009).

b. Durumsallık Kuramı

1970 yılından itibaren klasik ve neo klasik kuramlar birey ve iş üstünde dururken, durumsallık kuramı, teknoloji, davranış ve çevre şartları üzerinde durmaya başlamıştır. Bu kuram dünyanın her bölgesinde geçerli bir yönetim anlayışının olmadığını vurgulamaktadır (Bolat vd., 2008).

Kuram daha önceki yaklaşımları uygun yerlerde kullanarak onları daha yararlı hale getirmiştir. Durumsallık kuramı, örgütü bir sistem olarak görür ve alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileriyle çevredeki faktörlerle olan ilişkilerini inceler (Koçel, 2003).

Örgütler sorunlarına çözümler ararken şu faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar;

- Kendi koşulları
- Çevresel koşullar ve faktörlerle ilişkileri
- Kullandığı teknoloji
- Kullandığı personel (Eren, 2003).

2.3.2.1.4. Post-modern yönetim kuramı

Koçel (2003) iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını zorunlu kılmış ve örgütlere yeni bir açıdan bakmayı gerekli hale getirdiğini belirtmiş. Ayrıca küresel rekabetin artması ve bilgi toplumuna geçiş, örgütlerin çıktısının fiziksel olmaktan çok bilgi ve buna bağlı teknoloji olarak ele alınmasının gerekliliği ortaya çıkmış ve bu durumun Post-Modern Yönetim Kuramını meydana getirdiğini ifade etmiştir.

Örgütlerin yeni yönetim düzenlerine uyum sağlamaları için dikkat etmeleri gereken faktörler;

- Değişim hızında artış
- Artan rekabet
- İşletmeciliğin küreselleşmesi
- Teknolojik değişim
- İş gücü
- Stratejik kaynaklar
- Dengesiz pazar ve ekonomi
- Sivil toplum kurumlarının talepleri
- Yönetim alanlarında artan karmaşıklık (Genç, 2005).

2.3.2.2. Yönetim fonksiyonları

Yönetim, idareciler tarafından yerine getirilen, kurumların ayakta kalmalarını ve gelişmelerini sağlayan fonksiyonlar bütünüdür. Bu fonksiyonlar, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Her fonksiyon birbirini etkilemekte ve yönetimin başarısı bu fonksiyonları yerinde kullanmaya bağlıdır (Dinçer ve Fidan, 1995).

2.3.2.2.1. Planlama

Planlama, örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli olan çalışmaların belirlenmesi sürecidir. Planlama alternatif seçenekler arasından tercih yapmaktır. Etkili planlama, geçmişte yapılmış çalışmaların incelenmesi, içinde bulunulan duruma göre karar verme ve ileriye dönük değerlendirme aşamasından meydana gelir (Doğan, 2010).

İyi Bir Plan;

- Açık ve net olmalıdır.
- Amaç gerçekleştirilebilecek olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- En az giderle gerçekleştirilebilmedir.

- Uygun bir süreyi kapsamalıdır.
- Bilimselliğe dayanmalıdır.
- Örgütün kural ve ölçülerine uygun olmalıdır.
- Direnme etkilerini en az kayıpla atlatabilecek seviyede olmalı.
- İçerdiği faktörler arasında bir denge olmalıdır.
- Yazılı olmalıdır (Efil, 2006).

2.3.2.2.2. Örgütlenme

Koç ve Topaloğlu (2010) örgütlemeyi, planlanan hedeflere en kısa zamanda ve verimli bir şekilde ulaşmak için yapılan bütün faaliyetler olarak tanımlamıştır. Örgütlenme sürecinde önceden hazırlanmış planların nasıl uygulanacağı, eleman ve kaynak atama işlemleri yapılır. Bu sürecin amacı örgütsel başarıyı elde edebilmek için kaynak ve personelin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak adına bir araya getirmektir.

Örgütlenme Süreci;

- Görülecek işlerin belirlenmesi
- İş görenlerin belirlenip atanması
- Araç ve yöntemlerin belirlenmesi (Tunçer, 2017).

2.3.2.2.3. Yönelme

Eldeki kaynakları en gerçekçi ve etkin biçimde kullanarak, örgütün amaçlarına en kısa ve verimli bir şekilde yönlendirme çabasıdır. Yönelme plana göre örgütü yürüten, yönetim faaliyetidir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için personeli harekete geçirme, onlara iş verme ve rehberlik etme çalışmalarının bütünüdür. Personele işlerini etkin ve verimli şekilde yaptırmayı amaç edinmiştir (Bolat vd., 2008).

Etkin bir yönelme için;

- Takım ruhu yaratma ve geliştirme
- Personeli iyi tanıma

- Yöneticinin örnek olması
- Etkin bir ödül ve ceza sistemi
- Örgüt ve çalışan ilişkileri
- İyi bir haberleşme tekniği
- İyi bir denetim sistemi
- Geribildirim sağlanması, gerekmektedir (Tunçer, 2017).

2.3.2.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, personelin gayretlerinin bütünleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, ortak hedeflere ulaşmak için çalışmaların birbiri ardına eklenmesi ve bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Koordinasyon yardımlaşmayı da kapsayan geniş bir kavramdır (Ataman, 2009).

Şahin (2010) etkili bir koordinasyon için;

- Örgüt yapısında sadeleşmeye gitmek
- Birimler arasındaki işlerin yürütülmesi konusunda birlik sağlamak
- Haberleşme kanallarını iyi düzenlemek
- Koordinasyon sağlamak için personeli teşvik etmek önerilerini sunmuştur.

2.3.2.2.5. Kontrol

Bolat vd. (2008) kontrolü, örgüt içindeki çalışmaların planlandığı gibi yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ve bu planlarda ne kadar sapmalar olduğunu belirlemede ve bu sapmaların düzeltilmesi için yapılan faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır.

İyi bir kontrol sistemi için;

- Standartların belirlenmesi
- Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi
- Sonuçların standartlarla karşılaştırılması
- Düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir (Tunçer, 2017).

2.3.2.3. Çatışma yönetimi

Gümüşeli'ne göre (1994) çatışmayı yönetme ve çatışmayı çözümlene birbirlerinden farklı kavramlardır. Çatışmanın çözümlü çatışmanın azaltılması ve ortadan kaldırılmasıyla ilgiliyken; çatışmayı yönetme kişinin içindeki çatışmayı yönetme, kişisel ve örgütsel amaçları en uygun şekilde yerine getirmeyi ve beklentileri dengelemeyi hedefler.

Yöneticiler, örgütsel çatışmaları çözümlenerek, faaliyetlerin önceden belirlenmiş olduğu amaçları doğrultusunda, birçok çözümlenici yöntem kullanmaktadır (Koçel, 2003). Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan çatışma yönetim stillerine ilişkin, ortak bir yarıdan söz edilebilir. Bu yarı çatışma yönetiminde 5 ayrı stilin kullanıldığı ve bunların "Problem Çözme, Hükmetme, Ödün Verme, Kaçınma ve Uzlaşma" olduğudur (Yazıcı ve Sunay, 2006).

Tablo 1. Rahim ve Bonama'nın çatışma yönetim stilleri (Aşcıoğlu, 2007).

Çatışma Yönetimi Stili	Stilin Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme (İş Birliği)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Tema karışıkça 2- Uygun çözümü bulmak için taraf görüşlerinin analizi gerekiyorsa 3- Karşıda ki kişinin sözlerini tutması bekleniyorsa 4- Sorunları ortadan kaldırmak için gerekli zaman varsa 5- Problem tek taraflı çözülemiyorsa 6- Elde bulunan kaynaklar için sorunların ortadan kaldırılması gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Vazife veya sorun basitse 2- Hızlı karar almak gerekiyorsa 3- Ulaşılabacak sonuca karşı tarafın ilgisi yoksa
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1- Hata yaptığımızı düşünüyorsanız 2- Konu karşıdaki kişi için önemliyse 3- İlerde karşı tarafa işinizin düşeceğini düşünerek, bazı şeylerden feragat etmeye razıysanız 4- Sorunlarda zayıf olan sizseniz 5- İlişkinin devam etmesi gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Konunun önemi sizin için büyükse 2- Haklı tarafın siz olduğunu düşünüyorsanız 3- Dile getirilen açıklamanın yakın zamanda bir uzlaşma için daha fazla zaman gerektiriyorsa
Hükmetme (Rekabet)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Tema önemsizse 2- Kararların hızlı alınması gerekiyorsa 3- Olayın gelişimi kötüye gidiyorsa 4- Kendisini kabul ettirmek isteyen amirlerin üstesinden gelmek gerekiyse 5- Karşıdaki kişinin aldığı karar size büyük zarar veriyorsa 6- Alt kademedeki personelin görevdeki yetkinlikleri yetersizse 7- Konunun önemi sizin için büyükse 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Konu çetrefilliyse 2- Konunun önemi size göre küçükse 3- Güç dengeleri eşitse 4- Kararların hızlı alınması gerekmiyorsa 5- Alt kademedeki personelin yetenekleri yüksekse
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1- Önemsiz bir konuysa 2- Kavga etkisinin çözümün getirdiği yararlardan daha fazla ise 3- Durulma ve sakinleşmek için zaman gerekiyse 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Konunun önemi sizin için büyükse 2- Alınacak kararın sorumluluğu size aitse 3- Orta çıkan sorunun ortadan kaldırılmasının ertelenmesini istenmiyorsa
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1- Amaçlar farklıysa 2- Güç dengeleri eşitse 3- Uzlaşma sağlanamıyorsa 4- Problem çözme ve hükmetme stillerinin kullanımı netice vermediyse 5- Ortaya çıkan soruna geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyse 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Güç dengeleri eşit değilse 2- Ortaya çıkan sorunlar, problem çözme stilini kullanılmasını gerektirecek kadar karışıkça

2.3.2.4. Spor yönetimi

Günümüz de yönetim kavramı gelişmiş toplumların ilerlemesinde önemli bir yere sahiptir. Kamuda, iş çevrelerinde, sorsal ve kültürel alanlarda başarının ve ilerlemenin en

önemli yolu yönetim etkinlikleridir. Donuk'a göre (2005) spor yönetimi, yönetim bilimi olarak organizasyonların, sportif tesislerin, kulüplerin ve insan kaynaklarının verimliliğini artırmak ve düzenlemek için çalışmaktadır. Ayrıca spor yönetimi, spor hizmetlerini daha önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve maddi kaynaklarını bu amaçlar yönünde en etkili ve verimli olarak kullanmasını sağlamaktır şeklinde tanımlamıştır. Spor yönetimi, sportif hareketleri belirlenen hedeflere ulaştırmak için, gerekli kaynakları temin ederek, etkili bir şekilde kullanarak, tespit edilen politikaları ve alınan kararları yerine getirmektir. Spor yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Türkiye'de sportif çalışmaları yerine getiren spor kurum ve teşekküllerinin büyük bir bölümü devlet yönetimine bağlıdır. Özel girişimciler tarafından kurulan ve işletilen spor kurum ve teşekküllerinde bile denetim, devletin eli altında yürütülür (Doğar, 1997).

Spor yönetim unsurlarının en verimli şekilde kullanılması için gerekli olan usuller; az insan kaynağı, az malzeme, az para, az çalışma alanı ve az vakit olarak belirlenmiştir. Yani temel amaç kaynağın boşa harcanmasına fırsat vermeden en iyi hizmeti ortaya koymaktır. Spor alanının hizmet ve faaliyetlerinin denetimi, politik, yönetsel, yargı, kamuoyu denetimi şeklinde gerçekleştirilir (Demirci, 1986).

Spor Yönetiminin Görevleri;

- Kişilerle verimli biçimde çalışma
- İyi ve verimli bir işletme yönetimi
- Spor için yeterli fiziksel yapı kurma
- Bilimsel bir spor programının oluşturulması
- Mesleğe hizmet etmek (Doğar, 1997).

2.3.2.5. Spor politikaları

Günümüzde bütün ülkeleri bağlayan resmi bir uluslararası spor politikasının varlığından söz etmek mümkün değildir. Ancak, bu uluslararası alanda artık yer ve önemi tartışılmayacak olan sporun uluslararası özellik taşıyan bir spor politikasının bulunmadığı anlamı taşımaz. Siyasi ya da diğer alanlarda birbirleriyle ilişki kurmayan ve kurmaktan

kaçınan ülkeler, spor alanında bütün problemlerini bir yana bırakarak barış ve dostluk içinde bir arada bulunmaktadırlar. Bu yaklaşımı hiçbir yazılı kural sağlamamıştır. Bu özellik sporun kendi yapısında bulunan bir durumdur. Ülkelerin ve uluslararası kuruluşların kendi spor alanlarıyla ilgili geliştirdikleri ve uyguladıkları politikalara, spor politikaları denilmektedir (Demirci, 1986).

2.3.2.6. Ademimerkezileşme (Yerelleşme)

Albayrak'a göre (2012) ademimerkeziyet, yerinden yönetim gibi değişik isimlerle anılan yerelleşme; merkezi idarenin elinde bulunan karar verme, planlama ve kamu gelirlerinin toplanması gibi yönetim yetkilerinin taşra örgütlerine, yerel yönetim kurumlarına, yarı özerk kamu kurumlarına, meslek kuruluşlarına, federe birimlere ve idare dışındaki gönüllü örgütlere paylaşılması ya da aktarılmasıdır.

2.3.2.7. Sponsorluk

Sponsorluk, bir başka kişiye ya da gruba destek sağlamak olarak ifade edilebilir. Bu tanımda "destek" kelimesi birçok şeyi ifade edebilir. Örneğin; ürün, para, ıskontolar, ürün bağışları, medya teşvikleri, performans, giriş ücretleri ve seyahat masrafları gibi konularını içine alabilir (Drury ve Elliot'tan aktaran Karademir vd., 2010).

Şahin ve Özbek'e göre (2008) günümüzde sponsorluk olmadan büyük spor organizasyonlarının düzenlenmesi imkânsız hale gelmiştir. Spor sponsorluğu, spor takımları sponsorluğu, bireysel sporcu sponsorluğu ve spor organizasyonları sponsorluğu olmak üzere üç şekilde yapılabilmektedir.

2.3.2.8. Sporda sürdürülebilirlik

Koçak vd. (2013) sporda sürdürülebilirlik kavramını, spor saha ve tesislerinin insanların güzel vakit geçirmesi ve yükse kaliteye, işlevsel ve niteliksel özelliklere sahip bir yaşam için kullanılması ile nesiller boyu devam edebilecek organizasyonların oluşturulması ve bunların tamamının idare edilmesi şeklinde tanımlamışlardır.

2.3.2.9. İç girişimcilik

Ağca ve Yörük'e göre (2006) iç girişimcilik, bir kurum içerisinde çalışan kişilerin, kendilerini ön plana çıkarmak ve yükselmek adına, yeni fikirlerle öğrenilmiş uygulamaların dışına çıkarak ortaya konulan yeni işler ve projeler üretmesidir.

2.3.2.10. Örgütlerde informal iletişim süreci

Örgüt içinde ki hiyerarşik düzenin dışında gerçekleşen, yetki ve statüye dayanmadan oluşan, görevlerinden dolayı değil, bireysel, iş hayatları dışında veya işleriyle ilgili konularda iletişimsel anlamda ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan iletişim şeklidir (Şahan, 2017).

2.3.2.11. Örgütlerde cam tavan sendromu

Cam tavan sendromu, “kadın, erkek ve etnik azınlık olan personelin üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasına ket vuran davranışsal ve örgütsel önyargılar, basmakalıp düşünceler, rol çatışması, rehberlik, iletişim ağları ve ayrımcılık gibi etkenlerden kaynaklanan görünmez kariyer engellerini” ifade etmektedir (Yıldız, 2014).

2.3.3. Liderlik

Liderlikle ilgili literatürde pek çok tanım yapıldığı görülmüş ve yaygın olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur. Genel itibariyle liderlik, hedeflere ulaşılması yönünde çevresinde bulunanları etkileme süreci olarak tanımlarken, bir başka tanım da, bir grubu belirlenmiş hedefler çevresinde birleştirebilme ve bu hedefleri doğrultusunda kişileri harekete geçirebilme konusunda bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Erdoğan, 1991).

Liderlik kavramları dört başlık altında incelenmiştir;

- Özellikler yaklaşımı
- Davranışsal yaklaşım
- Durumsallık yaklaşımı
- Yeni liderlik yaklaşımları (Bryman'dan aktaran Yılmaz, 2006)

2.3.3.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlikle alakalı tanımlanabilir özelliklerin olduğunu ve bunların lideri çevresindekilerden ayırt ettiğini belirtmektedir. Önemli olan, başarılı veya başarısız olan liderlerin karakteristik ve fiziki özellikleri. Bir diğer ifade ile özellikler kuramı içerisinde hangi karakteristik özelliklerin kişiyi lider yaptığı üzerinde durularak liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel özelliklere bakılmıştır (Kurtuluş, 2007).

Tablo 2. Özellikler kuramı (Kurtuluş, 2007)

Kişisel Özellikler	Fiziksel Özellikler	Yetenekler
Samimiyet	Yaş	Güzel Konuşma
Doğruluk	Boy	Zeka
Açık sözlülük	Cinsiyet	Bilgi
Kendine güven	İrk	İlişki Kurma Yeteneği
İnisiyatif sahibi olma	Görünüş	İş Başarma
Kararlılık		Deneyim
Dürüstlük		
Başkalarına güven verme		
Hissel olgunluk		

2.3.3.2. Davranışsal yaklaşım

Erdoğan (1991) davranışsal yaklaşımı, etkili olan ve olamayan liderlerin ne yaptıkları, yani altındaki çalışanlara nasıl iş verdikleri, çalışanlarla hangi zamanlarda iletişim kurdukları, rollerini nasıl yerine getirdikleri gibi konulardan oluştuğunu belirtmiştir. Yaklaşımın aslını, çevresindeki birey ile lider davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır.

Davranışsal Liderlik Yaklaşımının gelişimine önderlik eden bazı bilim adamları uygulamalı ve teorik çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan başlıca olanları: Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bu çalışmalarda liderlik davranışları ortaya konulurken “işe veya göreve yönelik olma” ve “kişiye yönelik olma” konuları üzerinde ortak yargıya varmışlardır (Paksoy, 2002).

2.3.3.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının temel teoremi, liderlik stillerinin koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderliği içinde bulunduğu durumu göz önünde tutarak irdeleyen bu yaklaşıma göre, liderin faaliyetlerini belirleyen faktörler içinde bulunduğu durumdur. Lider, çevresindekiler ve koşulları arasındaki ilişki liderlik sürecini oluşturan çetrefilli bir zaman dilimidir. Bu kuramda, amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava gibi faktörler liderliğin etkinliğini belirlemektedir (Koçel, 2003).

2.3.3.4. Yeni liderlik yaklaşımları

Küreselleşen dünyanın ihtiyaçlarına göre, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmadaki verimliliği üst düzeylere çıkarmak için pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımlar, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik (Bektaş, 2016).

2.3.3.4.1. Etkileşimci liderlik

Ödülleri ve desteği içeren etkileşimci liderlikte, liderin peşinden gidenler, liderin umut, istek, övgü ve ödülleriyle istendik yönde değişime girerler ya da liderin geri bildirimlerindeki olumsuzluklarla, tehdit, azar ve disiplin gibi uygulamalarıyla doğru davranmaya yönelmektedirler. Bu yaklaşımda liderler hedeflerin yerine getirilmesinin boyutlarına göre tepki göstermektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999).

2.3.3.4.2. Dönüşümcü liderlik

Özalp ve Öcal (2000) dönüşümcü liderliği, değişimi başlatarak, altındaki kişilere refakat etmeyi ve bu süreçte takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeteneklere sahip olmayı içermektedir olarak tanımlar.

2.3.3.4.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlikte, izleyiciler liderin kişiliği ile özleşir ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Topluluğun fikirlerinin canlandırılmasında, temsil edilmesinde ve onlara ilham verilmesinde karizmatik liderler etkilidir (Okçu, 2008). Liderin etki gücünün takipçilerde bağımlılığı artırdığı, olumlu ve olumsuz yönleri ile yeterli şekilde değerlendirilmediği görülmektedir. Karizmatik lider genellikle olağanüstü durumlarda ortaya çıktığı ve mevcut kıstasların dışına çıkarak hareket ettiğinden dolayı sıra dışı bir davranış gösterdiği kabul edilir. Karizmatik liderlerin ortaya çıkmasında olağanüstü durumların etkisi büyüktür. Çünkü bu gibi durumlarda takipçiler kendilerini zor durumdan kurtaracak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle karizmatik liderin en belirgin özelliği, öz güveni yüksek, insanları etkileme gücüne sahip, hitabet gücü yüksek, risk almaktan kaçınmayan, astlarının istek ve beklentilerine önem veren, kendini takipçilerin temsilcisi gören bir kişiliğe sahiptir (Bektaş, 2016).

2.3.3.4.4. Vizyoner liderlik

Erdoğan'a göre (1991) vizyoner liderlik, grupları etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek ileriye dönük somut, ulaşılabilir hedefler koyabilme, bunlara ulaşabilmeyi kapsayan bir liderlik kuramıdır.

2.3.3.4.5. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını kendinden önce düşünerek harekette bulunurlar. Bu hal ve davranış ile mevki, güç ve herhangi bir şahsi istek peşinde koşmaz. Bu liderler kararlarının kendini takip edenleri nasıl etkileyeceğini düşünür ve ona göre davranırlar. İçinden gelen bu duygu ile hareket eden liderlere bu davranışlar zorla öğretilen bir liderlik yöntemi değildir (Sayılı ve Baytok, 2014).

2.3.3.4.6. Kültürel liderlik

Geylani'ye göre (2013) kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik, örgütün sahip olduğu değer ve yargıların, liderler ve astları tarafından içselleştirilmesini kapsamaktadır.

2.3.3.4.7. Etik liderlik

Etik ve liderlik birbiri ile ilişkili kavramlardır. Örgüt içinde bireylerin hareketlerini yöneten etik kuralları oluşturma yetkisi lidere aittir. Bu yetki, örgüt yöneticisinin iyi bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Örgüt içinde çalışanlar, ortaya çıkan etik sorunlar karşısında, yol gösterecek ve bu yolun herkes tarafından kabul edeceği bir şekilde çözüme kavuşturabilecek liderlere ihtiyaç duyarlar, bu durumlarda problemleri çözen kişiye etik lider denilmektedir (Çıraklı vd., 2014).

2.3.4. Yönetici

Yönetici, “bir kurum ya da örgütte, sorumlu olarak görevli ve bu göreviyle ilgili günlük olarak şartları belli tekrar eden işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” şeklinde tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ergun, 1998). Yönetici genel itibariyle bir işletmenin veya bir birimin belli hedefleri etrafında yönlendirilmesi, çalışmaların sonuçlarının kontrol ve değerlendirilmesi görevini üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici; kazanç ve kaybı başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim elamanlarını tedarik eden ve bunları belli bir hedefi karşılamak için yöneten kişidir (Uşçetin, 2003).

İyi bir yönetici altındakileri yönetmek için, çalışanları ile ilişkilerini iyi kurmalıdır. Çalışanlarına olan ilgisi ve sevdikleri konularda görüşlerinin alınması, bilgi verilmesi yöneticinin gücünü artırır (Tortop vd., 1993).

Yöneticilik, belirtilen tanımlarda yöneticinin yaptığı işin adıdır. Yani yönetici, yönetme faaliyetlerini organize eden kişi iken, yönetme ya da yöneticilik, bir örgütte yer

alan çalışanları işe yönlendirerek bütün faaliyetlerini, uygulamalarını ve başarılarını artıracak şekilde, onları istenilen hedefe götürebilmek demektir (Tortop, 1985).

2.3.4.1. Yönetici tipleri

Otokratik Yöneticiler: Genellikle sert mizaçlı olan, kendinden başka kimsenin görüş ve fikirlerini almayan, işlerini emirle yaptıran kişilerdir. Otokratik yöneticiler, yönetimin en önemli görevinin, çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemek olduğunu düşünürler, ayrıca çalışanlarına verdiği görevleri fikir sunmadan, soru sormadan yerine getirmelerini beklemektedir (Simith ve Vigor'dan aktaran Bulut ve Bakan, 2005).

Demokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler yanındakilere danışmayı ve kararlara katılmalarını önemserler. Diğer bir ifade ile altında çalışanların görüş ve fikirlerine önem veren kişilerdir. Gerçek ve sözde demokrat olarak bu tipler ikiye ayrılır. Yanındakilerin düşüncelerine değer vererek başvuruyorsa ve bu görüşleri samimi bir şekilde değerlendiriyorsa gerçek demokratik bir yönetici, aksini yapıyor ise sözde demokratik bir yöneticidir (Bulut ve Bakan, 2005).

Sorumsuz Yöneticiler: Bu tür yöneticiler, işleri astlarına devrederek sorumluluktan kaçan nemelazımcı, kendilerine getirilen işlere kızan bütün işleri diğer personel tarafından yapılan “şeklen yönetici” olan kişilerdir. Bu tür yöneticiye sahip örgütlerde personel ne kadar iyi olursa olsun iş veriminin sağlanması beklenilemez (Bulut ve Bakan, 2005).

2.3.4.2. Spor yöneticisi

Yöneticiler kurum ve organizasyondaki bütün sorumluluğu üzerinde bulunduran kişilerdir. Spor yöneticileri spor kurum ve organizasyonlarındaki hizmet ve çalışmalardan sorumlu, belirlenen hedeflerin yerine getirilmesini sağlayan kişilerdir. Spor yöneticileri, ülke spor faaliyetlerinin çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesi ve spor politikalarının milli ve milletlerarası düzeyde uygulanmasına önemli role sahiptir (Donuk, 2005).

Yetim'e göre (1996) spor yöneticisi, kurumun hedeflerinin yerine getirilmesinde bütün faktörleri harekete geçiren, örgüt içi ve dışı ilişkileri düzenleyen ve geliştiren, kaynakları sevk ve idare eden belirli yönde onlara rehberlik ederek etkileyen kişidir.

Resmi (Profesyonel) Spor Yöneticisi: Belirli bir ücret karşılığında spor hizmet ve çalışmalarının sevk ve yönetiminde fiilen görev alan kişilerdir.

Gönüllü (Fahri) Spor Yöneticisi: Kendi mesleklerinin yanında spor hizmet ve çalışmalarını sevk ve idare ederken ücret almadan gönüllü çalışan kişilerdir.

İyi bir spor yöneticisinde bulunması gereken özellikler;

- Genel kültür, Mantıklılık, Analiz ruhu, Sentez ruhu, Sezgi gücü, Hayat gücü, Yargı gücü, Cesaret, Güven sağlama, Kararlılık, Planlama, Sevimli bir kişilik, Sorumlulukları kabullenmek, İşbirliği (Donuk, 2005).

2.3.5. İnsan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleri kapsamakla beraber, bir işletmede en üst yetkili amirden en alt kademedeki işgörene kadar her çeşit iş veya meslekte çalışanlarla ilgilidir. İnsan kaynakları, örgütlerin temelidir ve sermaye varlıklarının yönetiminde, rekabet ve kazanma noktasında, çalışanın bilgi ve verimliliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir organizasyon tipinde insanların yönetilmesi ile alakalı kararlar, faktörler, stratejiler, ilkeler, uygulamalar, faaliyetler, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2016).

2.3.5.1. İş analizi

İş analizi, bir işin nitelikleri, gerekleri, inceliği ve çalışma koşullarını çeşitli etkinliklerle araştıran bir çalışmadır. Bu çalışma, işin ne olduğu, neden ve nasıl yapıldığı, o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, beceri, ustalık ve sorumluluk gerektirdiğini gösterir. Örgütte yapılan tüm uygulamaları ayrı ayrı izleyerek, içeriklerinin belirlenmesini

ve sistematik kıstasların ortaya çıkmasını sağlar. Bu kıstaslar sayesinde yerine getirilecek iş için gerekli kaynak seçimi ve verimli çalışma ortamı sağlanır (Sabuncuoğlu, 2009).

2.3.5.2. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışan bireylerin kariyer planlarının, örgütün kariyer yönetimi ekipmanları ile desteklenmesi, kişisel amaçların ve örgüt gereksinimlerinin bütünleştirilmesi sürecidir. Kariyer yönetimi, bireyin iş içinde ve dışında hayatını etkileyen, kabiliyetlerinin incelenmesi konusunda işletmelerin, çalışanlarına yardımcı olarak onların kariyer geliştirme çalışmalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Kariyer yönetimi, kişi ve işletme amaçlarının bütünleştirilmesi için gerekli çalışmaların planlanması, organize edilmesi, uygulanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel olarak kurum, kurum hedeflerinin çalışan personeller tarafından benimsenmesine yönelik faaliyetler üzerine eğilirken, bireysel boyutta çalışan, işyeri kariyer fırsat ve imkanlarını değerlendirmeye ve kendi istek ve amaçlarına yönelik süreci yönetmeye çalışmaktadır (Mavisu, 2010).

2.3.5.3. Performans değerlendirme

Güney (2014), performansı, çalışma hayatında işgörenlerin yaptıkları işle ilgili kabiliyetlerin, becerileri, tecrübeleri, iletişim şekilleri, harcadıkları çaba, grup çalışmasına uyumları, bu çalışmaların denetimleri ve yönetimleri ile ilgili kavramlar olarak tanımlar. Bu kavramların değerlendirilmesi sürecini de performans değerlendirme olarak belirtir. Performans değerlendirme, çalışma hayatında çalışanların işteki başarısının ölçülmesi, çalışanların beceri ve yetenekleri ölçüsünde işin iyi yapılması ve bu aşamalarda çalışanın ölçülmesi sürecidir.

2.3.6. Toplam kalite yönetimi

Toplam kalite yönetimi hizmeti talep edenlerin bugün ve gelecekteki isteklerinin tespit edilerek, tam ve ekonomik olacak şekilde karşılanmasını amaçlayan, kalitenin oluşturulmasını, devamlılığını ve geliştirilmesine olanak sunacak bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi; geniş zamanda hizmeti talep edenlerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi, çalışanı ve toplum için üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm işgörenlerin katılımıyla gerçekleşen bir yönetim modelidir. Toplam kalite yönetiminin temel özellikleri, müşteriye verilen önem, ham madde sağlayıcıları ile işbirliği, çalışanların katılımı ve geliştirilmesi, veriler ve elde edilmesindeki süreçle ilgili yönetim, gelişme ve yaratıcılık, önderlik ve amacın tutarlılığı göz önünde bulundurularak, içten ve dıştan tüm parametrelerin değerlendirilmesi olarak belirtilmiştir (Kocamış Uzun, 2016).

2.3.7. Zaman yönetimi

Türkmen'e göre (2005) zaman yönetimi, gaye ve hedeflere erişmek için önemli bir kaynak olan zamanı, etkili kullanma çabasıdır. Etkili zaman yönetimi yalnızca faaliyetlerin organize edilmesi ya da programlanması değildir. Her şeyden önce öz kontrol demektir. Zaman yönetimi gerekli olan ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için hedefleri oluşturmak, yapılması gereken ilk işleri tespit ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak nitelendirilmektedir. Çalışma hayatında belirlenmiş işlerin, belirli zaman diliminde yapılması için, planlama örgütleme yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının yöneticinin kendine özgü yaklaşımıyla örgütün tüm kaynaklarını verimli ve düzenli kullanmasına zaman yönetimi adı verilmektedir.

2.3.8. Özerklik

Özerklik bir kişinin veya grubun, kendi uyacağı kurallar bütününe koyması olarak tanımlanmakta ve bu anlamda grubun kendine has bir yasa ve kanunlarının bulunması, üst makamların koydukları kaideler bütününe uyma yerine, kendi kendini yöneten bir kuruluş olmasıdır. Özerklik kavramına kamu yönetimi açısından bakıldığında, kurumların kendi sorumlulukları altında ve ülke yararına yönelik faaliyetlerini düzenleme haklarıdır. Merkezi idare ve bürokratik çalışmanın problemlerini en aza indirmek için düşünülen yönetsel bir araç olan özerklik hem demokratik olmakta hem de faaliyetlerin aksatılmasını engellemektedir. Yürütmenin zorlaştırılmasına sebep olan tüm yetkilerin bir yerde birleştiği

kararların tepe organlar tarafından alındığı kurumlar yerine, yürütmede etkinlik, hız ve verimlilik sağlayan, kaideleri uygulayanların yönetim de söz sahibi oldukları, daha özgür ve rahat hareket edebilen kurumları temel alan özellik olarak bahsedilmektedir (Çolakoğlu ve Erturan, 2009).

2.3.9. İş doyumu (Tatmini)

Bir işte çalışan kişi, belli gereksinimlerini gidermek, çalışma ortam ve şartlarının kişisel değer yargılarına uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer bireyin ihtiyaç ve sahip olduğu değerler çalıştığı iş şartları ile uyumlu ise ortaya iş doyumu çıkacaktır. İş doyumu (tatmini), çalışanın mesleğine karşı olan genel tutumudur. Kişinin mesleğine karşı düşüncesi iyi veya kötü olabilir, iş doyumunu “kişinin çalışma tecrübelerinin sonunda ortaya çıkan iyi ruh halidir”, çalışanın mesleğine karşı olumsuz düşünce ve tutumuna ise iş doyumсузluğu demek doğru olacaktır. İş tatmini genellikle çalışanın çalışma hayatındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Meslek, bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanında insanın duygu ve değerlerini de olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir (Erdoğan, 1991).

2.3.10. Tükenmişlik

Taşğın (2004) tükenmişliği, fiziksel hastalıklarla birlikte süreklileşen, çalışma hayatıyla ilgili stresin bir periyodundan sonra, duygusal ve fiziksel enerji azalması olarak tanımlar. Çalışanların kendilerini duygusal yönden yıpranmış hissetmeleri, mesleklerine karşı duyarsızlaşmaları, kişisel başarı eksikliği, çalışma arkadaşlarına karşı kötü davranışlar, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi tükenmişlik halinin göstergesidir.

2.3.11. Örgüt

Örgüt, belirli amaçlara erişebilmek için örgüt çatısı altındaki çalışanların gaye ve amaçlarının bir arada uygulandığı yönetim şeklidir. Örgüt, amaç, insan ve teknolojinin birbirini etkilediği kendine özgü bir kültürü olan, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişimin oluşturduğu bir yapıdır (Güçlü, 2003).

2.3.11.1. Örgüt iklimi

Kuruluşların uygulamalarının, politikalarının, bürokratik ve sürekli yapılan işlerin ceza ile ödülleri nasıl olduğunun ortak bir algısı olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda o kuruluştaki önemli olanın ve ne tür davranışlar beklendiği ile birimler arasındaki çalışanların algılarının nasıl olduğunu anlatan kavrama örgüt iklimi denilmektedir. Örgüt iklimi, örgütlerin ayırt edilmesini sağlayan en önemli özelliklerden biridir. Örgüt iklimi organizasyonun faaliyetlerini yürütmek için paylaşılan algılamalar veya hâkim olan kurumsal kurallar olarak da tanımlanabilir (Demirdöken, 2017).

2.3.11.2. Örgütsel bağlılık

Bağlılık kavramı duygusal bir özellik taşır. İş görenlerin örgüte karşı bağlılıkları örgüte duyulan zihinsel ve duygusal yoğunluk olarak tanımlanabilir. Diğer yandan kendini örgüte adanmış olarak da söylenebilir. İşyerine bağlılık hem hedeflere davranışsal olarak iş görenlerin kendilerini adanmış olarak hem de işyeriyle bütünleşme sonucu hal ve tavır olarak örgüte bağlanmalarını kapsar. Örgütün hedef ve ilkelerine bağlanma, örgüt için fazla çalışma ve örgütte kalıcı olma isteği olarak bağlanma boyutu meydana gelir. Bağlılık, çalışanların içselleştirmesi gereken bir duygudur, zorla kabul ettirilecek bir durum değildir. İş görenlerin belirli bir işe katılması kendi kendine oluşması gereken bir duygudur (Çırpan, 1999).

2.3.11.3. Örgütsel vatandaşlık

Örgütün verimli çalışmasını üst düzeye çıkaran resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan belirtilmemiş, çalışanın isteğine bağlı davranışına örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, iş görenlerin bağlı oldukları içsel motivasyonlarla, örgütün çalışma uyumunu düzenleyen olumlu, yapıcı ve olumsuz davranışlarını içine alan hal ve tavırlar olarak tanımlanabilmektedir. İçsel motivasyon gönüllülük ve takdir hakkını kapsamaktadır. Belli beklentiler ve korkuyla iş görenlerin sergiledikleri hal ve tavırlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmemektedir (Şahin vd., 2013).

2.3.11.4. Örgütsel yaratıcılık

Yahşi'ye göre (2014) örgütsel yaratıcılık; örgütlerde iş görenler tarafından ortaya konan, önemli, faydalı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçtir. Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için değişimin kaçınılmaz olduğu iş hayatında, üstünlük ancak kabiliyetli, yaratıcı ve yenilikçi iş görenler ile gerçekleştirilebilir.

2.3.11.5. Örgütsel adalet

Örgütlerde adalet, belirlenen ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağına yönelik kurallar ve sosyal yasalara uygun normlardır. Bu kurallar ise ödül ve cezaların nasıl paylaşılacağını, genel dağıtım kararlarının ne gibi durumlarda alındığını gösteren faaliyete ve bireyler arasındaki uygulamalara ilişkin sosyal yasalardır. Örgütsel adalet, bireyler arası sosyal ya da ekonomik bir şekilde oluşan karşılıklı ilişkilerden meydana gelen ve algılanan adaleti, iş görenlerin yöneticileriyle olan ilişkilerini kapsar. Yani örgütsel adalet, kurum veya kuruluşlardaki çalışanların adalet ile ilgili sevgilerini belirtir, buna göre örgütsel adalet bireysel bir davranıştır (Yüksel, 2018).

2.3.11.6. Örgütsel güven

Şahbudak (2016) örgütsel güveni, iş görenlerin, kurumun eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları, yöneticilerin ve diğer çalışanların halis niyetine ve samimiyetine, eylem ve davranışlarla gösterilen inancı ve itimatları, zor durumlarda bile iş görenlerin kurumun kar ve zararını etkileyecek uygulamalardan ve stratejilerden emin olması ile bu uygulamalara ve stratejilere karşı olumlu beklentilere sahip olması, olarak tanımlamaktadır.

2.3.11.7. Örgütsel sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların iş ortamının geleneklerini ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir. Sosyalleşmenin temel hedefi çalışanı örgütün iyi bir üyesi yapmak için kişisel ve örgütsel hedefleri bütünleştirmektir. Farklı bir örgüte geçen çalışanlar eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak yeni örgütün değer ve tutumlarını kazanırlar.

Örgütsel sosyalleşme özel olan örgütsel bir rolün içselleştirildiği ve örgüt içinde yayıldığı süreç olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sosyalleşme, örgüt içindeki sergileyeceği rol için gerekli olduğu belirlenen bilgi ve becerilerin kişisel olarak kazanıldığı bir süreçtir. Örgüt hedef, istek ve amaçlarının gerçekleşmesi için, örgütsel ve kişisel tutum ve ilkelerin bütünleştirilmesi örgütsel sosyalleşme ile sağlanır (Memduhoğlu, 2008).

2.3.11.8. Örgütsel stres

Örgütsel stres, bireyin çevre ile etkileşimi ile kişisel ayrıcalıklardan ve psikolojik durumlardan etkilenen, bireye taşıyabileceğinden fazla duygusal veya fiziki istekler yükleyen çevreye karşı verdiği bir tepki, çalışma hayatında kişinin kendisinden beklenenleri yapma sürecinde fiziksel ve psikolojik baskılar neticesinde ortaya çıkan duygu ve düşünceler olarak söylenebilir (Atalay vd., 2015).

2.3.11.9. Örgütsel sessizlik

Çakıcı (2007) örgütlerde sessizliği, geliştirme amacıyla iş yerinde teknik veya davranışsal becerilerle ilgili iş görenlerin, fikir ve duygularını bilerek saklaması ve sessizleşmesi olarak ifade eder. Bir iletişim problemi olan örgütsel sessizlik davranışı için altın benzetmesi her halükarda yerinde bir söylem değildir. İş görenler karşılaştıkları bazı hallerde istedik şekilde sessiz kalmaları ve örgüte faydalı olan gerekli bilgiyi ifade etmemeleri olumsuz bir durum olup “örgütsel sessizlik tutumu” olarak adlandırılmaktadır. Sessizlik, sadece karşı tutumu ya da muhalefeti ifade etmemekte, bireylerin bilgi yetersizliğinden, kendini anlatabilme imkânlarının doğmamasından, düşüncelerini dile getirmenin yersiz ve tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabildiği söylenebilir (Doğu Algün ve Yılmaz, 2017).

2.3.11.10. Örgütsel sinizm

Örgütlerin en önemli elemanı insan kaynağı olması nedeniyle, iş görenlerin davranışları olumlu iklimin oluşmasında ve gelişmesinde önemlidir. Çalışanların davranışlarındaki bozukluklardan biriside örgütlerin sistemlerine bulaşan bir hastalık olarak

görülen sinizmdir. Sinizm, bireyin sosyal ilkeler ve ahlaki normları dışlayarak, erdemini bilgiyi elde edebileceğini savunmakta ve yaşam amacı olarak mutluluğu erdemlilikle sağlayabileceğini düşünmekte olduğu bir görüştür. Örgütsel sinizm, bireyin örgüte karşı olumsuz düşünceler beslemesi, örgütün dürüstlük yönünde eksikliklerinin olduğuna inanması, örgüte karşı eleştirel, küçümseyici ve aşağılayıcı davranışlara eğilim göstermesi olarak tanımlanabilir (Ekici vd., 2017).

2.3.11.11. Kurumsal imaj

Kurum kimliği kendini var eden etmenlerden dolayı kendine hasdır ve bu özellikler kurum çalışanları ve müşterilerinin zihinlerinde kurumla ilgili bir imajın oluşturmasını sağlamaktadır. Kurumun renklerinden, amblemlerinden, çalışanların hal ve hareketlerinden, görünümünden, kurumun iletişim biçimlerine kadar kurum kimliğini oluşturan her şeyin paydaşların zihinlerinde yarattığı algıya kurumsal imaj denilebilir (Derin ve Demirel, 2010).

2.3.11.12. Mobbing

Erdoğan (2009) mobbingi, sistematik olarak kişinin iş hayatında maruz kaldığı psikolojik taciz ve hareketlerin kaynağı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca mobbingin en belirgin özelliklerini;

- Bilerek ve isteyerek yapılması,
- Devamlı ve düzenli olarak tekrarlanması,
- Uzun süredir (en azından altı ay) yapıyor olması,
- Çalışanı işyerinden ayrılmasının amaçlanması olarak belirtmiştir.

2.3.12. Problem çözme becerisi

Problem çözme becerisi, bireyi çözüme ulaştıracak bilgilerin elde edilip kullanıma uygun bir şekilde birleştirilerek, bir problemin çözümüne uygulayabilme seviyesidir. Problem çözme becerisi kişilerin ve topluluğun içinde yaşadığı çevre şartlarına etkin bir şekilde uyum sağlamasına yardım etmektedir (Elkin ve Karadağlı, 2015).

2.3.13. Duygusal zekâ

Özaslan vd. (2009) duygusal zekâyı, çevresel istek ve baskılarla baş edebilme konusunda başarılı olmada, kişinin kabiliyetini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler ve yeterlilikler dizisidir şeklinde tanımlamışlardır.

2.3.14. Empati

Pala (2008) empatiyi, kendi dışındaki birinin iç dünyasında hissedebilme, düşünebilme, düşünce ve duygularına karşılık verebilme olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çalışmasında empatiyle ilgili;

- Psikolojik, ahlaki gelişim ve ruhsal yönden önemli bir beceridir.
- Toplumdaki bireylerin arasındaki ilişki ve samimiyeti ifade etmektedir.
- Bireyler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin yükselmesine, çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olur.
- Ev ve iş hayatındaki başarı şansı için empati dikkate alınmalıdır.
- Bireyin kendinden başka kişilerle ya da farklı kültüre sahip insanlarla iyi geçinmesini sağlar ifadelerine yer vermiştir.

2.3.15. Güçlendirme algısı

Koçel (2003), personel güçlendirmeyi; iş birliği, paylaşma, eğitime ve grup çalışması yolu ile bireylerin karar verme inisiyatiflerini artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlar. Personelin iş hayatında, kedi başına iş yapabilme, yeterlilik ve bilgi donanımına olan güveninin artması, öncülük yaparak harekete geçebilme ve geçirebilme duygusu kazandığını hissedebilmesine güçlendirme algısı denilebilir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003).

2.3.16. Saldırganlık

Saldırganlık, genel olarak zarar verici davranışı göstermekle beraber, araştırmacılar saldırganlık kavramını gruplandırarak tanımlamışlardır. Saldırganlıkla ilgili birinci grupta, ilişkisel saldırganlığa karşı açık saldırganlıktır. İlişkisel saldırganlık, bir çocuğun arkadaş ilişkileri ve bir gruba dâhil olmayla ilişkili duygularına zarar vermeyi amaçlayan davranışlar iken; açık saldırganlık fiziksel ve sözel saldırganlık, gözdağı verme yolu ile zarar vermeyi yönelik davranışları içermektedir (Crick ve Grotpeter'den aktaran Dilekmen vd., 2011).



3.GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada hem nicel hem de nitel araştırma bulgularını sentezlemek için nitel araştırma deseni olan “meta-sentez” araştırma yöntemi kullanılmıştır. Meta-sentez, araştırmaların bulgularının ve sonuçlarının bir arada incelenerek sentezlenmesidir (Akgöz vd., 2004). Meta-sentez, çalışmaların sonuçlarını resmetmek için kullanılan sistematik bir karşılaştırma, sonuçların birleştirilmesi ile oluşturulan kuramlar, üst anlatılar, genellemeler ve yorumlayıcı dönüşümlerdir (Polat ve Ay, 2016). Ayrıca, aynı temaların farklı yön ve boyutlarını ele alan çalışmaların ortak ve benzer taraflarının nitel olarak sentezlenmesi ve örneklendirilmesi bütün çalışmalara ulaşma imkânı olmayan araştırmacılara zengin bir başvuru kaynağı oluşturur (Aküzüm ve Özmen, 2013).

Meta-sentez yönteminin temelinde, daha önce yapılan bireysel araştırmaların bulgularının ayrı ayrı vereceği anlamlar yerine, bulguların sentezlenerek bütüncül ve bunun sonucunda güçlü çıkarımların ve teorilerin oluşturulması gibi dinamikler yatmaktadır. Bunlara ek olarak, meta-sentez yönteminin, tümevarımsal ve yorumlayıcı olduğu, analize dâhil edilen araştırmaların örneklem gruplarından elde edilen bulguların çözümlenmesi ve yeniden analizine dayandığı, araştırma bulgularının birbirine dönüştürülerek ortak temaların üretildiği bir süreç olduğu belirtilmektedir (Finfgeld'den aktaran Aküzüm, 2012).

Bu çalışmada, Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı üzerine yapılmış olan çalışmaların bulgularından yeni bir sentez ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın temelini oluşturan nitel ve nicel verilerden oluşan Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı üzerine yapılmış olan çalışmaları bütünleştirebilmek amacıyla meta-sentez yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Meta-sentez yönteminde, belli bir alanda yapılmış ve hedeflenen çalışma miktarına erişmeyi sağlayacak nicel ve nitel çalışmalara gerek duyulmaktadır. Meta-sentez içine alınan araştırmalar, bireysel çalışmaların bulgularından daha geniş, meta-sentez

çalışmasının problem durumunu açıklamaya yetecek, kuram oluşturmayı destekleyecek nitelikte olmalıdır (Bondas ve Hall'dan aktaran Deniz, 2018). Sentez yapabilmek için ise, belirlenen tema ve alt temalardan elde edilen sonuçların bütünleştirilmesi, bulguların kategorize edilmesi gerekmektedir. Meta-sentez yönteminde aşağıdaki işlem basamakları doğrultusunda veriler toplanmaktadır (Aspfors ve Fransson'dan aktaran Polat ve Ay, 2016):

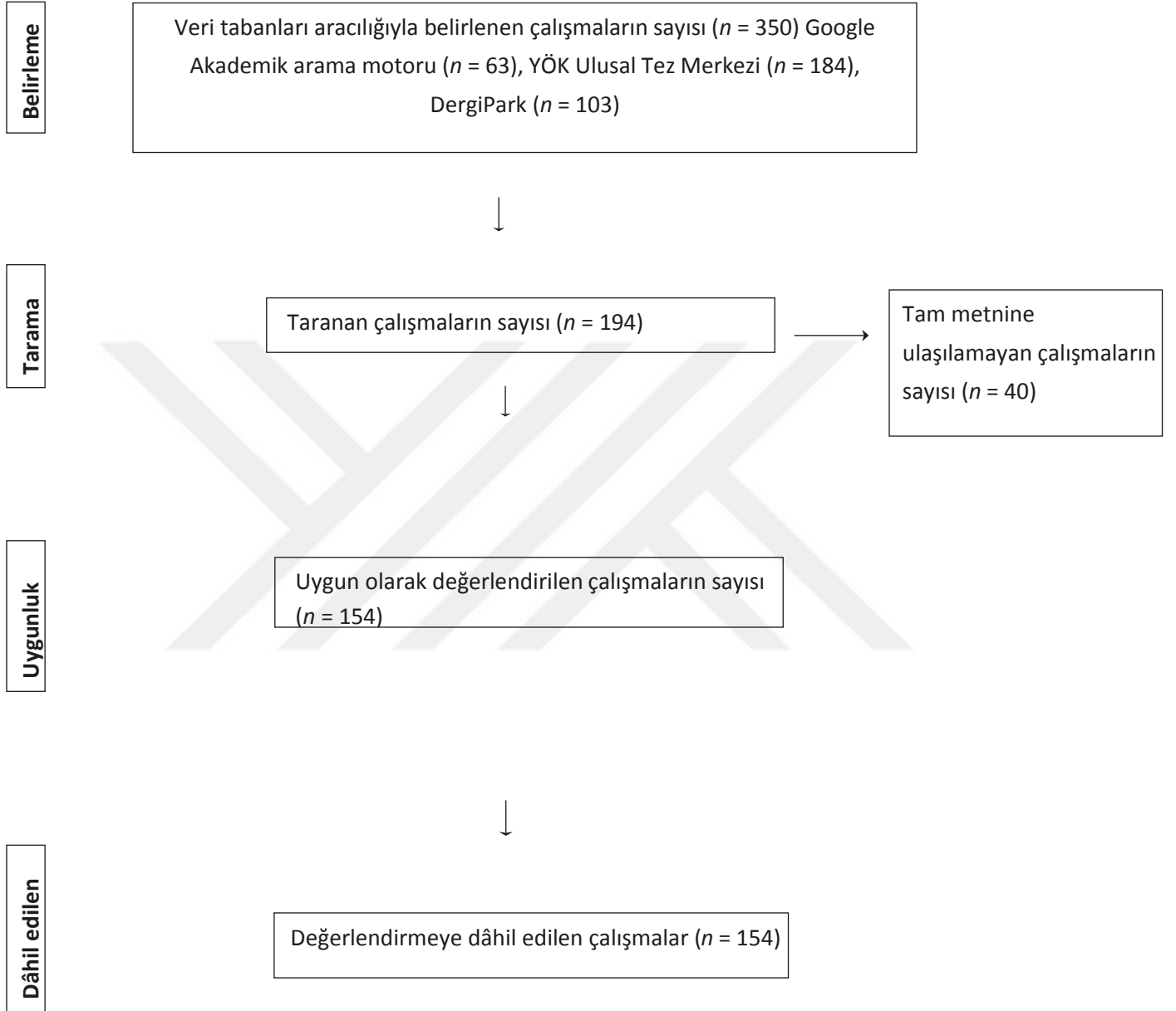
1. Araştırma sorularının oluşturulması.
2. Araştırmanın konusuna uygun anahtar kelimeler belirlenip alan yazın taramasının yapılması.
3. Elde edilen çalışmaların incelenmesi, künyelerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi.
4. Araştırmanın dâhil edilme ve hariç tutulma ölçütlerinin belirlenmesi ve meta-senteze alınacak çalışmaların seçilmesi.
5. Seçilen çalışma bulgularının sentezlenmesi ile ortak temaların oluşturulması ve bu temalara ait alt temaların oluşturulması, benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulması.
6. Oluşturulan temalar çerçevesinde elde edilen bulguların sentezlenerek yordamaların yapılması.
7. Sürecin ve bulguların ayrıntılı bir şekilde raporlanması.

Meta-sentez çalışmasına dâhil edilecek çalışmaları belirlemek amacıyla, Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve www.Dergipark.gov.tr veri tabanında tarama yapılmıştır. Tarama esnasında kullanılan anahtar kelimeler “Gençlik ve Spor Bakanlığı”, “Spor Genel Müdürlüğü”, Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı ve Taşra Teşkilatları”, “Türk Spor Yönetimi”, “Spor Yönetimi”, “Gençlik ve Spor” olarak belirlenmiştir. Yapılan taramalar sonucunda toplamda 56 doktora tezi, 128 yüksek lisans tezi ve 166 makaleye ulaşılmıştır. Ulaşılan bu çalışmalardan dâhil edilme ölçütlerine uygun olan 20 doktora tezi, 62 yüksek lisans tezi ve 72 makale meta-sentez çalışmamıza dâhil edilmiştir. Ayrıca 40 tane çalışmanın tam metnine ulaşamadığı için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu çalışmaların bulguları meta-sentez araştırma yönteminin kapsadığı basamaklar çerçevesinde sentez

aşamalarından geçirilerek, belirlenen temalarla birlikte meta sentez çalışması gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Verilerin dâhil edilme ölçütleri

- Çalışmaların, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları üzerine yapılmış olması,
- Çalışma başlığının, gençlik ve spor kavramlarından birini içermesi,
- Çalışmanın tam metnine ulaşılması,
- Çalışmaların 1994-2018 yılları arasında olması,
- Çalışmada kullanılan tez ve makalelerdir.



Şekil 1: PRISMA karar kriteri.

3.2.2. Meta-senteze dahil edilen çalışmalar

Tablo 3. Meta-senteze dahil edilen çalışmalara ilişkin bilgiler

Kod	Araştırma	Yazar
T1	“Bursa Yöresinde Halkın Spora Eğilimi ve Yeni Spor Tesis Politikasının Yönü Üzerindeki Etkileri” (1994)	Zaim Alparslan ACAR
T2	“Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezileşme Eğilimleri” (1994)	Yahya DOĞAR
T3	“Fırat Havzasındaki Spor Teşkilatlarının “Sporun Yaygınlaştırılmasına” Katkıları” (1996)	Sebahattin DEVECİOĞLU
T4	“Atama Etkinliklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Üzerindeki Etkisi” (1997)	Zafer ÇİMEN
T5	“Elazığ İl Merkezindeki Spor Tesislerinin İşleyişindeki Verimliliğin Araştırılması” (1997)	Eyüp NACAR
T6	“Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998)” (1998)	Hacalet MOLLAOĞULLARI
T7	“Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)’nın Yapılanma Sürecinde Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlardaki Değişimler ve Toplumsal Hayata Etkileri” (1999)	Harun ÖZMADEN
T8	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatlarınca Yürütülen Sportif Hizmetlerdeki Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi” (1999)	Hacer GÜVEN
T9	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” (1999)	Tennur YERLİSU
T10	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Görevli Orta Kademe Yöneticiler İçin Hazırlanan Yönetici Eğitimi Programının Etkililiği” (2000)	Bekir YÜKTAŞIR
T11	“Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” (2000)	Üstün TÜRKELİ

T12	“Türk Spor Politikalarında Öngörülen Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (G.S.G.M. Örneği)” (2001)	Ali Dursun AYDIN
T13	“Türk Spor Teşkilatının Yapısal Değişimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi” (2001)	T. Osman MUTLU
T14	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” (2002)	İlayda G. DEMİR
T15	“Türk Spor Teşkilatının Örgütsel Değişim İhtiyacı Açısından Özerkliğinin İncelenmesi” (2002)	İdris YILMAZ
T16	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi” (2003)	Yeşer ESKİCİOĞLU
T17	“Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Spor Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” (2003)	Hayri DEMİR
T18	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik Spor İl Müdürlüklerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi” (2004)	Kahraman BAŞTUĞ
T19	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi” (2004)	Özden TAŞĞIN
T20	“T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı Bünyesinde Açılan Antrenör Yetiştirme Kurslarının Değerlendirilmesi” (2004)	Yeşim KARAÇ
T21	“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin ‘Çatışma Yönetimi Algıları’ ve ‘İşdoyumları’ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (2005)	Devrim BULUT (ESKİCİ)
T22	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi” (2005)	Mutlu TÜRKMEN
T23	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı” (2005)	Hanifi ÜZÜM

T24	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları” (2005)	F. Pervin BİLİR
T25	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Bünyesinde Bulunan Spor Salonlarının Kullanıcı İhtiyaçlarını Karşılama Düzeyinin İncelenmesi” (2006)	Mehmet Tarık AKSOY
T26	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi” (2006)	Hacer GEMİ
T27	“Halkın Yerel Yönetimlerden Spor Hizmetleri Konusunda Beklentileri(Mersin Örneği)” (2006)	Tarık KURTOĞLU
T28	“Eskişehir İli Mevcut Spor Tesislerinin Sportif Faaliyetler Açısından Değerlendirilmesi ve 2015 Yılı Tesis Stratejisinin Belirlenmesi” (2007)	Mehmet YILDIRIM
T29	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi (Marmara Bölgesi Örneği)” (2007)	Mürvet TURAN
T30	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi” (2008)	Fisun KURT
T31	“Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması” (2008)	Çiğdem GÜL
T32	“Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı Tarafından Yürütülen Birinci Kademe Yardımcı Antrenör Yetiştirme Kurslarının Verimlilik Düzeyinin Araştırılması” (2009)	Bilgihan DEMİRELLİ
T33	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’ ne Ait Spor Tesislerinin, Fiziksel Özelliklerinin ve İşletmecilik Anlayışının, Sporcu ve Antrenörlerin İhtiyaç ve Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)” (2009)	Muhammet Vahit DEMİRÖZ
T34	“Türkiye’deki Gençlik ve Spor İle İlgili Kamu Kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Gençlik Politikalarının Değerlendirilmesi ve Bir Model Örneği” (2009)	Murat ŞENTUNA
T35	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Çalışma Ortamlarında Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları” (2010)	Serkan HACICAFEROĞLU

T36	“Halkın Yerel Yönetimlerden Spor Hizmetleri Konusunda Beklentileri (Konya Örneği)” (2010)	Aslı ESENKAYA
T37	“Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Spora Katkıları ve Spor Politikalarının Karşılaştırılması” (2011)	Halit İNCİ
T38	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” (2011)	Erdal BAKIRCAN
T39	“Spor Organizasyonları Düzenleyen İl Temsilcilerinin Karşılaştıkları Problemlerin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği)” (2011)	Demet ÖZTÜRK
T40	“Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (2011)	Rıdvan KARA
T41	“Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Zekâ Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Spor Yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonları Örneği” (2011)	Yusuf AKYEL
T42	“Özerkleşmenin Spor Federasyonları Açısından İncelenmesi” (2011)	Selda KOCAMAZ
T43	“Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi” (2012)	Nebiye KARACA
T44	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumunun Belirlenmesi (İç Anadolu Bölgesi Örneği)” (2012)	Polat KILINÇ
T45	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi (Doğu Anadolu İlleri Örneği)” (2012)	Kübra ÖZDEMİR
T46	“Kamu Hizmeti Olarak Rekreasyon Etkinlikleri Kapsamında “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Batı Akdeniz Bölgesi Gençlik Merkezleri Analizi” (2012)	Süleyman GEDİZ
T47	“Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının Belirlenmesi” (2012)	Baykal KARATAŞ

T48	“Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Uygulanan Yönetim Biçimlerinin Belirlenmesi” (2012)	Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN
T49	“Spor Hizmetlerinde Yerelleşme: Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” (2012)	Ahmet Yılmaz ALBAYRAK
T50	“Türkiye’de 1990 – 2010 Yılları Arasında Spor Yönetiminde Meydana Gelen Gelişmeler” (2012)	Erdem EROĞLU
T51	“Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi” (2013)	Ahmet BAL
T52	“Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Yaşam Doyumuyla İlişkisinin İncelenmesi” (2013)	Mustafa Önder ŞEKEROĞLU
T53	“Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi” (2013)	Mustafa VURAL
T54	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” (2014)	Emre BELLİ
T55	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” (2014)	Gül ÇAVUŞOĞLU
T56	“Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi” (2014)	Ümran YAHŞİ
T57	“Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması” (2014)	Serap AKTAŞ
T58	“Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin Empati Becerilerinin Belirlenmesi” (2014)	İlker GÜNEL
T59	“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma” (2014)	Ebru ILGAR
T60	“Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi” (2014)	Mustafa YILMAZ

T61	“Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma” (2014)	Muharrem Alparslan KURUDİREK
T62	“Özerklik Sonrası 3289 Sayılı Kanun’da Yapılan Değişikliklerin Spor Federasyonlarının Yapılanmasına Etkisi” (2014)	Hüseyin Gazi SÖNMEZ
T63	“Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Mobbing ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” (2014)	Kürşad ERGÜN
T64	“Bağımsız Spor Federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü İle İlişkilerinin Analizi” (2015)	Özgün PARASIZ
T65	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerinin 15-29 Yaş Arasındaki Gençler Tarafından Bilinirlik Düzeyi” (2015)	Begüm BARATA
T66	“Gençlik ve Spor Bakanlığında Algılanan Liderlik Tarzları ve Örgütsel Alt Kültürlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri” (2015)	Yeliz ŞİRİN
T67	“Türkiye’deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” (2015)	Enes BELTEKİN
T68	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)” (2016)	Murat TURAN
T69	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” (2016)	Yüksel GEYİK
T70	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Örgütsel Algı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Araştırılması (Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)” (2016)	Şenay AYATA
T71	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeylerinin Araştırılması (Sakarya İli Örneği)” (2016)	Oğuzhan YILDIZ
T72	“İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi” (2016)	Buşra BAŞBUĞA

T73	“Türkiye'nin Gençlik ve Spor Alanındaki Kamu Diplomasisi Etkinliği” (2016)	Yasemin GÖK
T74	“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği” (2016)	Murat ŞAHBUDAK
T75	“Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma” (2016)	Tuba TURAN HEVESLİ
T76	“Spor Alanında Türk İdari Teşkilat Yapısı” (2016)	Tolgahan ŞAFAK
T77	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarının Araştırılması” (2017)	Ahmet SANCAR
T78	“Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde Görev Yapan Kadın Personelin Maruz Kaldığı Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi” (2017)	Nil Nihal DUMAN
T79	“Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması” (2017)	Çisem DEMİRDÖKEN
T80	“Spor Genel Müdürlüğü'nün Son 10 Yıllık Bütçe Gelir – Gider Uygulama Sonuçları Tablolarının Oran Analizi Yöntemi İle Değerlendirilmesi” (2017)	Merve BOZ
T81	“Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi” (2017)	Seyfettin ŞAHAN
T82	“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi” (2018)	İrfan Güray YÜKSEL
M83	“Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Görev Alanlarını Önem ve Zaman Bakımından Değerlendirmeleri” (1996)	Güner EKENCİ
M84	“Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi” (1997)	Güner EKENCİ M. Zahit SERARSLAN
M85	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Uyguladığı Antrenör Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi” (1997)	Hakan SUNAY

M86	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi” (1998)	İ. Fatih YENEL A. Faik İMAMOĞLU
M87	“Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri” (1998)	A. Faik İMAMOĞLU
M88	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde İş Akımı: Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde Faaliyet Gösteren Gazi Üniversitesi Spor Kulübüne Ek Branşı Açma Örneği” (1998)	Mehmet GÜÇLÜ Fatih YENEL
M89	“Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler” (1999)	A. Faik İMAMOĞLU Zafer ÇİMEN
M90	“Türk Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı” (2002)	Semiyha DOLAŞIR Hakan SUNAY A. Faik İMAMOĞLU
M91	“Sporda “Gönüllü İnsan Kaynakları Organizasyonu”, Türkiye İçin Uygulama Örneği” (2002)	Kürşad SERTBAŞ Levent ATALI Yavuz TAŞKIRAN Ahmet GÖNENER
M92	“Türkiye’de Gençlik Hizmetlerinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Yeri ve Önemi” (2002)	Selhan ÖZBEY ALKURT
M93	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi” (2004)	Özden TAŞĞIN
M94	“Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” (2004)	E. Esra ERTURAN Fatih YENEL
M95	“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Spor Uzmanlarının İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” (2005)	Mehmet Çağrı ÇETİN Burhan ÇUMRALIĞIL Hakan Salim ÇAĞLAYAN
M96	“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma” (2005)	Ebru ARAÇ Fatih YENEL
M97	“Farklı Yaş Grubu Gençlerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik Kamplarından Yararlanma Düzeylerinin Karşılaştırılması” (2005)	Sümmani EKİCİ Tekin ÇOLAKOĞLU
M98	“Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi” (2005)	Tennur YERLİSU Ahmet Faik İMAMOĞLU

M99	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Uygunluğunun Değerlendirilmesi” (2005)	Tennur YERLİSU Ahmet Faik İMAMOĞLU
M100	“Spor Federasyonlarında Görev Yapan Genel Sekreterlerin Liderlik Analizi” (2006)	Orcan MIZRAK Dursun KATKAT İ. Fatih YENEL
M101	“Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” (2006)	Caner YAZICI Hakan SUNAY
M102	“Türk Sporunun Yapısal Düzeni” (2006)	Rifat ERTEN
M103	“Gençlik ve Spor Taşra Teşkilatı Çalışanlarında İş Doyumu” (2006)	Fikret RAMAZANOĞLU
M104	“Özerkleşen Spor Federasyonlarının İdari ve Mali Açısından Değerlendirilmesi” (2006)	E. Esra ERTURAN A. Faik İMAMOĞLU
M105	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları” (2007)	Pervin BİLİR Ünal AY
M106	“Türk Spor Politikalarında Öngörülen Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (GSGM Örneği)” (2007)	Ali Dursun AYDIN Hayri DEMİR A. Azmi YETİM
M107	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi” (2007)	Hacer GEMİ Hakan SUNAY
M108	“Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği” (2007)	Pervin BİLİR Ünal AY
M109	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı” (2007)	Hanifi ÜZÜM Hasan Birol YALÇIN Bekir YÜKTAŞIR
M110	“Okullar Arası Spor Organizasyonlarında İl Millî Eğitim Müdürlüğü İle Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Arasındaki Çatışma Nedenleri” (2008)	Rıdvan EKMEKÇİ, Yılmaz UÇAN Nevzat MİRZEOĞLU Ömer SIVRIKAYA
M111	“Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma” (2008)	Mehmet BAŞ
M112	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyonlarında Görev Yapan Personelin Sponsorlukla İlgili Görüşleri” (2008)	Gülcan ŞAHİN Oğuz ÖZBEK

M113	“Türkiye’nin Ulusal Gençlik Politikası Nasıl Yapılandırılmalıdır?” (2008)	Hakan ACAR
M114	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” (2008)	Mustafa KELEPÇE Oğuz ÖZBEK
M115	“Yönetici Performansını Değerlendirmede İki Önemli Değişken: Planlama Tutumu ve Denetim Zamanı (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği)” (2008)	Mehmet DENİZ Erkan T. DEMİREL Fikret RAMAZANOĞLU
M116	“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” (2009)	Sümmani EKİCİ Emre BELLİ Seda ÇALIŞKAN
M117	“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetmelik Sorunlarının Belirlenmesi” (2009)	Zuhal KILINÇ, Müberra ÇELEBİ
M118	“Bireysel Kariyer Yönetiminde Kişilik Faktörü: Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” (2010)	Mustafa TÜRKMEN
M119	“Türkiye’deki Gençlik ve Spor İle İlgili Kamu Kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Gençlik Politikalarının Değerlendirilmesi ve Bir Model Örneği” (2010)	Murat ŞENTUNA Müberra ÇELEBİ
M120	“Türkiye’de Yaygınlaşmakta Olan Spor Federasyonlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları” (2011)	Aysun AFAT, Selami ÖZSOY
M121	“Türkiye’de Sporun Yönetmelik Yapısı İçinde Spor Federasyonları” (2011)	A. Faik İMAMOĞLU
M122	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Çalışma Ortamında Maruz Kaldığı Yıdırma Davranışlarının İncelenmesi” (2011)	Serkan HACICAFEROĞLU Bilal ÇOBAN
M123	“Spor Kurumlarının Yönetmelik Kademelerinde Kadınların Temsili” (2011)	Canan KOCA
M124	“Spor Federasyonlarının Hukukî Niteliği, İdarî Teşkilât İçindeki Konumu ve Bağımsızlığı Sorunu” (2012)	Mustafa AVCI
M125	“Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Zaman Kullanım Olanak ve Tutumlarının Değerlendirilmesi” (2012)	Çetin YAMAN Mutlu TÜRKMEN Gülten HERGÜNER

M126	“Konya Gençlik Hizmetleri İl Müdürlüğünün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının Belirlenmesi” (2012)	Baykal KARATAŞ Hayri DEMİR
M127	“Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması” (2012)	Emre BELLİ Sümmani EKİCİ
M128	“İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde Çalışan Personelin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları” (2012)	Gözde ERSÖZ Serkan ÇINARLI
M129	“Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği” (2012)	Cemalettin DEMİRELİ Çetin MUNZUR
M130	“Türk Spor Tarihinde Spor Şuralarının Önemi ve Kazanımları” (2013)	Erhan DEVRİLMEZ Settar KOÇAK
M131	“Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi” (2013)	Ömür SERTKAYA Meltem ONAY Rıdvan EKMEKÇİ
M132	“Örgütsel Vatandaşlık: Kamu ve Bağımsız Spor Örgütleri Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” (2013)	Mustafa Yaşar ŞAHİN Yusuf AKYEL Tekin ÇOLAKOĞLU
M133	“GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi” (2013)	Nevzat MİRZELİOĞLU Gazanfer DOĞU Dilşad MİRZELİOĞLU
M134	“Sporda Sürdürülebilirliğin Boyutlarının Belirlenmesi” (2013)	Funda KOÇAK Fehmi TUNCEL Semiha TUNCEL
M135	“Türk Spor Federasyonlarının Özerklik Sonrası Değişimi” (2013)	Selda KOCAMAZ, Tekin ÇOLAKOĞLU, E. Esra ERTURAN-ÖĞÜT
M136	“Türkiye’de Spor ve Rekreasyon Politikalarının Oluşumu ve Bu Hizmetlerin Sunumu” (2014)	Ahmet UÇAR
M137	“Yerel Yönetimlerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi (Gençlik Merkezleri ve Aile Yaşam Gençlik Merkezleri Örneği)” (2014)	Ayşe Aslı YÜZGENÇ Sema ALAY ÖZGÜL
M138	“Gençlik Merkezi Müdürlüklerinde Çalışan Personellerin Çalışma Ortamlarında Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının Cinsiyet Yönünden İncelenmesi” (2014)	Serkan HACICAFEROĞLU Burhanettin HACICAFEROĞLU
M139	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki Yönetim Süreçlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” (2014)	Muhammed Mustafa ATAKAN Adnan ERSOY Halil BIŞGIN

M140	“Türkiye’de Spor Yönetiminin Neoliberal Dönüşümü” (2014)	E. Esra ERTURAN ÖĞÜT
M141	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerinin Belirlenmesi” (2015)	Ahmet ATALAY A. Serdar YÜCEL Murat KORKMAZ
M142	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde Görevli Personellerin Saldırganlık Düzeylerinin İncelenmesi” (2015)	Çağdaş CAZ Ali Gürel GÖKSEL Ömer Faruk YAZICI Emre BELLİ
M143	“Federasyonların Yönetimsel Sorunlarının Yönetici Perspektifinden Değerlendirilmesi” (2016)	Alp ÇELİK
M144	“Kamu Personelinin Twitter Kullanımının Kurumsal İmaja Etkisi: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde Yönetici Pozisyonunda Çalışan Bireyler Üzerine Bir Çalışma” (2016)	Ali Gürel GÖKSEL Sümmani EKİCİ Burhanettin HACICAFEROĞLU
M145	“Düzce Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personellerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” (2016)	Kadir TİRYAKİ
M146	“Gençlik ve Spor Bakanlığı Kamp Uygulamalarının Gençlik Kampı Liderlerine Göre Değerlendirilmesi” (2017)	Melike ESENTAŞ Selhan ÖZBEY Pınar GÜZEL
M147	“Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (2017)	Gözde ALGÜN DOĞU Baki YILMAZ
M148	“Spor Federasyonlarında Uygulanan Bağımsızlık Paradoksu” (2017)	Tekin ÇOLAKOĞLU Serdar SOLMAZ
M149	“Spor Federasyonları İl Temsilcilerinin Yönetimsel Sorunlarına İlişkin Görüşleri” (2017)	Zeki TAŞ Zafer ÇİMEN
M150	“Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi” (2017)	Sümmani EKİCİ Burhanettin HACICAFEROĞLU Kadir ÇALIŞKAN
M151	“Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin İletişim Becerileri” (2018)	Ahmet ATALAY
M152	“Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri” (2018)	Ferhat GÜNDOĞDU Hakan SUNAY

M153	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Spor Yönetimindeki Alan Uygulamasına Bakışı” (2018)	Dilşad ÇOKNAZ Yeşer EROĞLU Devrim BULUT
M154	“Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” (2018)	Okan GÜRGEN Zeynep ONAĞ

Meta-sentez araştırma yaklaşımının kullanıldığı bu çalışmada, araştırmanın amacına hizmet edebilecek çalışmaları belirlemek amacıyla elde edilen çalışmalar dahil edilme ve hariç tutulma prosedüründeki basamaklara bağlı kalınarak çalışmada yer alacak çalışmalar tespit edilmiştir. Çalışma kimliklerine ait ayrıntıların yer aldığı Tablo 3’de görüldüğü gibi, çalışmaların kodları, adları ve yazarları verilmiştir.

Tablo 4. Çalışmaların temalara göre dağılımı

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
1. Gençlik ve Spor Hizmetleri	Antrenör ve Yönetici Yetiştirme Kursları	T10, T20, T32, M85	4	2,36
	Gençlik Kamplarının Değerlendirilmesi	M97, M146	2	1,18
	Gençlik Merkezlerinin Bilinirliği	T65	1	0,59
	Rekreasyon, Gençlik ve Spor Hizmetleri	T3, T46, M87, M92, M137	5	2,95
	Spor Hizmetleri Konusunda Halkın, Antrenör ve Sporcuların Beklentileri	T27, T33, T36	3	1,77
	Spor Organizasyonları	T39, M110	2	1,18
	Spor Şuraları	M130	1	0,59
	Spor Tesis ve Hizmetlerinin Verimliliği	T5, T8, T25, T28	4	2,36
	Spor Teşkilatlarında Mali Durum Değerlendirmesi	T80, M104	2	1,18
	Türk Spor Yönetiminin Yapısal Durumu	T6, T7, T13, T31, T50, T51, T76, M84, M89, M102, M121, M140	12	7,1
	Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezileşme (Yerelleşme)	T2, T49	2	1,18
	Türk Spor Yönetiminde Alan, Yetki ve	T11, T64, T73, M83, M86, M124, M153	7	4,14

2. Spor Yönetimi	Sorumluluk Uygulamaları			
	Türk Spor Yönetiminde Yönetim Uygulamaları ve Sorunları	T4, T9, T48, T81, M88, M99, M108, M117, M139, M143, M149	11	6,5
	Sponsorluk	M111, M112	2	1,18
	Sporda Sürdürülebilirlik	M134	1	0,59
	Özerklik	T15, T42, T62, M94, M104, M124, M135, M148	8	4,73
	Toplam Kalite Yönetimi	T30, T40, T47, M87, M126	5	2,95
3. Örgütsel Davranış	Örgüt İklimi	T24, T56, T79, M105, M128, M154	6	3,55
	Örgütsel Adalet	T61, T74, T82, M147	4	2,36
	Örgütsel Bağlılık	T23, T45, T54, T60, T67, T70, T77, T82, M109, M127, M150	11	6,5
	Örgütsel Sosyalleşme	M114	1	0,59
	Örgütsel Stres	M141	1	0,59
	Örgütsel Vatandaşlık	T41, T66, T74, M132	4	2,36
	Sosyal Medya ve Kurumsal İmaj	M144	1	0,59
	Zaman Yönetimi Becerisi	T17, T22, M125	3	1,77
	İş Doyumu ve Yaşam Doyumu	T14, T18, T19, T21, T29, T40, T44, T52, T55, T61, T63, T69, T72, T77, M93, M95, M103, M116, M129, M133, M145	21	12,42
	İletişim Becerileri	M151	1	0,59
	Saldırganlık	M142	1	0,59
	Cam Tavan Sendromu	T78	1	0,59
	Empati Becerisi	T58	1	0,59
	Problem Çözme Becerileri	T26, M107	2	1,18
	Tükenmişlik	T19, M93	2	1,18
4. Gençlik ve Spor Politikaları	Spor Politikaları	T1, T12, T37, M106, M136	5	2,95
	Gençlik Politikaları	T34, M113, M119	3	1,77
	Liderlik	T38, T60, T66, T75, M100, M152	6	3,55
5. Liderlik ve	Yöneticilik	T53, T57, M98	3	1,77
	Kadın Yöneticilere	M131	1	0,59

6. İnsan Kaynakları	Yöneticilik	Yönelik Tutumlar		
		Kadınların Temsili	M123	1 0,59
		Mobbing	T35, T54, T63, M122, M138	5 2,95
		Çatışma Yönetimi	T21, T40, M101, M129	4 2,36
		İnsan Kaynakları	T71, M90, M91	3 1,77
		İş Analizi	M96	1 0,59
		Kariyer Yönetimi	M118	1 0,59
		Performans Değerlendirme	T59, M115	2 1,18
		Halkla İlişkiler	M120	1 0,59
		Personel Güçlendirme Algıları	T68	1 0,59
Temalara Göre Yinelenen Çalışma			15	
Toplam			169	100

Dahil edilme kriterlerine uygun olan çalışmalar; konusu, genel amaçları ve elde edilen sonuçlarına göre 6 ana tema, 46 alt tema altında gruplandırılmıştır. Çalışmaların dağılımlarına bakıldığında, 22 çalışma ile “Gençlik ve Spor Hizmetleri”, 50 çalışma ile “Spor Yönetimi”, 60 çalışma ile “Örgütsel Davranış”, 8 çalışma ile “Gençlik ve Spor Politikaları”, 20 çalışma ile “Liderlik ve Yöneticilik”, 9 çalışma ile “İnsan Kaynakları” temaları yer almaktadır (Tablo 4).

Tablo 5. Çalışmaların yayın yerlerine göre dağılımı

Yayın Yeri	n	%
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	6	3.9
Akdeniz Üniversitesi	1	0.65
Aksaray Üniversitesi	1	0.65
Ankara Üniversitesi	3	1.95
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	0.65
Atatürk Üniversitesi	4	2.6
Atılım Üniversitesi	1	0.65
Balıkesir Üniversitesi	2	1.3
Çukurova Üniversitesi	3	1.95
Dumlupınar Üniversitesi	8	5.2
Düzce Üniversitesi	1	0.65
Erciyes Üniversitesi	2	1.3
Fırat Üniversitesi	4	2.6
Gazi Üniversitesi	15	9.75
Hitit Üniversitesi	1	0.65

İnönü Üniversitesi	1	0.65
İstanbul Üniversitesi	1	0.65
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1	0.65
Karadeniz Teknik Üniversitesi	1	0.65
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1	0.65
Kırıkkale Üniversitesi	1	0.65
KTO Karatay Üniversitesi	1	0.65
Marmara Üniversitesi	3	1.95
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	0.65
Mersin Üniversitesi	1	0.65
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	4	2.6
Öndokuz Mayıs Üniversitesi	2	1.3
Sakarya Üniversitesi	4	2.6
Selçuk Üniversitesi	5	3.25
Uludağ Üniversitesi	1	0.65
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1	0.65
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1	0.65
Amme İdaresi Dergisi	1	0.65
Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spormetre Dergisi	11	7.15
Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi	4	2.6
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi - Journal of Physical Education and Sport Sciences	1	0.65
CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi	6	3.9
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	1	0.65
Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2	1.3
Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi	13	8.45
Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi	1	0.65
Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi	1	0.65
Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1	0.65
Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi	1	0.65
Hacettepe Journal of Sport Sciences	2	1.95
International Journal of Cultural and Social Studies	1	0.65
International Journal of Science Culture and Sport	2	1.3
International Journal of Social Science	1	0.65
IX. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi	1	0.65
İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi	1	0.65
İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası	1	0.65
İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi	1	0.65
Journal Of Selcuk Communication	1	0.65
Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi	3	1.95
Pamukkale Journal of Sport Sciences	2	1.3
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi	1	0.65
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1	0.65

Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi	2	1.3
Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi	1	0.65
Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi	1	0.65
Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi	1	0.65
Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences Journal Identity	1	0.65
Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi	1	0.65
Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi	1	0.65
VII. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi	1	0.65
Yerel Politikalar Dergisi	1	0.65
Toplam	154	100

Çalışmaların yayınlandığı üniversite, dergi ve uluslararası spor bilimleri kongreleri alfabetik sıraya göre verildiği Tablo 5’de, araştırmaya en fazla Gazi Üniversitesi (% 9.75), Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (% 8.45) ve Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spormetre Dergisi’nde yayınlanmış (% 7.15) çalışmaların olduğu, diğer üniversiteler dergiler ve uluslararası spor bilimleri kongresi çalışmalarından da toplam 63 farklı yerde yayınlanmış çalışmanın dâhil edildiği görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 6. Çalışmaların yayın türüne göre dağılımı

Yayın Türü	n	%
Doktora Tezi	20	13
Yüksek Lisans Tezi	62	40
Makale	72	47
Toplam	154	100

Araştırmada yer alan çalışmaların yayın türlerinin verildiği Tablo 6’daki verilere göre, toplam 154 çalışmanın 20’si (% 13) doktora, 62’si (% 40) yüksek lisans, 72’si (% 47) makale olarak yayınlanmış çalışmalardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 7. Çalışmaların yıllara göre dağılımı

Yıllar	n	%
1994	2	1.3
1996	2	1.3
1997	4	2.6
1998	4	2.6
1999	4	2.6
2000	2	1.3
2001	2	1.3
2002	5	3.25
2003	2	1.3
2004	5	3.25
2005	9	5.85
2006	8	5.2
2007	7	4.55
2008	8	5.2
2009	5	3.25
2010	4	2.6
2011	10	6.5
2012	14	9.1
2013	9	6.5
2014	15	9.75
2015	6	3.9
2016	12	7.8
2017	10	6.5
2018	5	3.25
Toplam	154	100

Türkiye'deki Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü üzerine yapılmış çalışmalarını konu edinen ve araştırmaya dâhil edilen çalışmaların yayın yıllarına göre bu araştırma, 1994-2018 yılları arasında, yani Dergi Park, Google akademik ve Ulusal Tez Merkezinde, “gençlik ve spor” taramasıyla bulunmuş olan bütün çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmalardan en fazla 2014 yılında (% 9.75) ve 2012 yılında (% 9.1) yapılmış, en az ise 1994-1996-2000-2001 ve 2003 yıllarında yapılmış olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 8. Çalışmaların araştırma yöntemlerine göre dağılımı

Araştırma Yöntemi	n	%
Nicel	111	72.23
Nicel-Nitel	9	5.7
Nitel	34	22.07
	154	100

Bu araştırmada yer alan çalışmalar, kullanmış oldukları araştırma yöntemleri bakımından incelendiğinde, en fazla tarama araştırma yöntemi olarak da 111 çalışmada (% 72.23) sadece nicel araştırma yönteminin kullanıldığı, 34 çalışmada (% 22.07) sadece nitel araştırma yönteminin kullanıldığı ve 9 çalışmada (% 5.7) ise, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 9. Çalışmaların veri toplama araçlarına göre dağılımı

Veri Toplama Aracı	N	%
Anket	72	46.45
Anket – Görüşme	2	1.29
Anket – Gözlem	1	0.65
Anket – Gözlem – Yarı Yapılandırılmış Görüşme	1	0.65
Belgesel Tarama	19	12.25
Bilgi Toplama Formu	1	0.65
Görüşme	1	0.65
Gözlem	1	0.65
Ölçek	42	27.75
Ölçek – Yarı Yapılandırılmış Görüşme	1	0.65
Yarı Yapılandırılmış Görüşme	12	7.75
Yarı Yapılandırılmış Görüşme – Açık Uçlu Soru	1	0.65
Toplam	154	100

Meta-sentez araştırma yaklaşımına uygun olarak hem nicel hem de nitel çalışmaların dâhil edildiği bu araştırmada, çalışmaların yararlanmış oldukları araştırma veri toplama araçlarında farklılık görülmektedir. Çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemine bağlı olarak kullanılan veri toplama araçlarının verildiği Tablo 9'da görüldüğü gibi, çalışmalarda en fazla ankettten yararlandığı (% 46.45), 42 çalışmada (% 27.75) ölçek

tekniklerinin kullanıldığı, 19 çalışmada (% 12.25) belgesel tarama tekniğinin kullanıldığı, 12 çalışmada (7.75) yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı ve diğer çalışmalarda da farklı veri toplama tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 10. Çalışmaların örneklem gruplarına ait istatistikî bilgileri

Örneklem Grubu	n	%
Öğrenci	1621	4.8
Yönetici	8271	24.49
Personel	15058	44.61
Tesis	36	0.1
Katılımcı	8778	26
Toplam	33764	100

Araştırmada yer alan çalışmalar; konularına, genel amaçlarına ve alt amaçlarına bağlı olarak ele aldıkları örneklem gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, toplam 154 çalışmada, en fazla 15058 kişi personel grubunun (% 44.61) yer aldığı, ardından 8778 kişi ile katılımcı grubunun (% 26) yer aldığı, en az ise 36 adet (% 0.1) ile tesis grubu olmak üzere toplam 33764 adet örneklemin bu çalışmalarda yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

4. BULGULAR

4.1. Gençlik ve Spor Hizmetlerine İlişkin Bulgular

Bu temada, Gençlik ve Spor Hizmetlerine ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 11’de Gençlik ve Spor Hizmetlerine ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtacak şekilde sunulmuştur.

Tablo 11. Gençlik ve spor hizmetlerine ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
Gençlik ve Spor Hizmetleri	Antrenör ve Yönetici Yetiştirme Kursları	T10, T20, T32, M85	4	18,18
	Gençlik Kamplarının Değerlendirilmesi	M97, M146	2	9,09
	Gençlik Merkezlerinin Bilinirliği	T65	1	4,55
	Rekreasyon, Gençlik ve Spor Hizmetleri	T3, T46, M87, M92, M137	5	22,73
	Spor Hizmetleri Konusunda Halkın, Antrenör ve Sporcuların Beklentileri	T27, T33, T36	3	13,63
	Spor Organizasyonları	T39, M110	2	9,09
	Spor Şuraları	M130	1	4,55
	Spor Tesis ve Hizmetlerinin Verimliliği	T5, T8, T25, T28	4	18,18
	Toplam		22	100

Tablo 11 incelendiğinde, “Antrenör ve Yönetici Yetiştirme Kursları” alt temasında, kurslarda uygulanan programların, yönetsel yaklaşımları, örgüt kültürü, vizyon boyutu ve yeni yönetim yaklaşımları üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüş (T10) ve kursiyerlerin eğitim düzeylerinin antrenör olabilmek için yeterli olmadığı, ayrıca eğitim programlarının hedefe ulaşabilirliği antrenör adaylarının eğitim durumlarıyla paralel olarak artış gösterdiği tespit edilmiştir (T20, T32, M85). Tabloda yer alan “Gençlik Kamplarının Değerlendirilmesi” alt temasında, Gençlik kamplarının, kampa katılanların sosyal

hayatlarını olumlu yönde değiştirdiği (M97), bilgi, becerilerini yaparak yaşayarak öğrenme ve kültürel etkileşim ile düşünce, davranış ve değer yargılarının gelişim göstermesine katkısı olduğu görülmüştür (M146). Tablo da yer alan bir diğer “Gençlik Merkezlerinin Bilinirliği” alt temasında, Gençlik merkezlerini kız bireylere göre erkeklerin daha çok bildiği ve ulaşılabildiği görülmüştür (T65). Tabloda yer alan “Rekreasyon, Gençlik ve Spor Hizmetleri” alt teması incelendiğinde, Doğu illerindeki bazı spor tesislerinin ihtiyaca cevap verecek düzeyde olduğu (T3), Akdeniz Bölgesinde ki gençlik merkezlerinin fiziki durumlarının yetersiz olduğu (T46), Türkiye geneli lisanslı sporcu sayısına göre tesis sayısının yeterli olduğu görülmüş (M92), özel ve resmi spor merkezlerinin verdiği hizmet düzeyinde programlarından memnun oldukları fiziki yapılarından ise memnun olmadıkları tespit edilmiş (M137), spor hizmetlerinin memnuniyet düzeylerinin artırılması için toplam kalite yönetimine önem verilmesi gerektiği görülmüştür (M87). Tabloda bulunan “Spor Hizmetleri Konusunda Halkın, Antrenör ve Sporcuların Beklentileri” alt temasında, Vatandaşların doğal hareket ihtiyaçlarının karşılanması problem olarak görüldüğü (T27, T36), spor merkezleri çalışanlarının iletişim becerileri, mevcut ihtiyaç ve beklentileri karşılamadığı tespit edilmiştir (T33). Tabloda yer alan bir diğer “Spor Organizasyonları” alt temasındaki, çalışmada (T39), ülke içindeki spor organizasyonları için ayrılan bütçenin ihtiyaçlarını karşıladığı görülürken, başka bir çalışmada (M110), çatışmaların genelde tesis ve maddi yetersizlikten kaynaklandığı görülmüştür. Tabloda bulunan “Spor Şuraları” alt temasında, Spor şuralarında alınan kararların yeterince uygulanamadığı buna sebep olarak Türkiye’nin siyasi ve ekonomik durumu tespit edilmiştir (M130). Tabloda yer alan bir başka “Spor Tesis ve Hizmetlerinin Verimliliği” alt temasında, spor tesislerinin açık kalma süresi, fiziki durumu, personel düzeyi ve mali kaynak yönünden yetersiz olduğu görülürken (T5, T8), Batı Karadeniz bölgesindeki tesislerinin ihtiyacı karşılama yönünden fiziki, mali personel olarak yeterli olduğu (T25), ayrıca spor tesislerinin, bireylerin fiziksel, psiko-motor ve zihinsel yönden gelişimlerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (T28).

4.2. Spor Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu temada, Spor Yönetimine ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 12’de Spor Yönetimine ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtabilecek şekilde sunulmuştur.

Tablo 12. Spor yönetimine ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
Spor Yönetimi	Spor Teşkilatlarında Mali Durum Değerlendirmesi	T80, M104	2	4
	Türk Spor Yönetiminin Yapısal Durumu	T6, T7, T13, T31, T50, T51, T76, M84, M89, M102, M121, M140	12	24
	Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezileşme (Yerelleşme)	T2, T49	2	4
	Türk Spor Yönetiminde Alan, Yetki ve Sorumluluk Uygulamaları	T11, T64, T73, M83, M86, M124, M153	7	14
	Türk Spor Yönetiminde Yönetim Uygulamaları ve Sorunları	T4, T9, T48, T81, M88, M99, M108, M117, M139, M143, M149	11	22
	Sponsorluk	M111, M112	2	4
	Sporda Sürdürülebilirlik	M134	1	2
	Özerklik	T15, T42, T62, M94, M104, M124, M135, M148	8	16
	Toplam Kalite Yönetimi	T30, T40, T47, M87, M126	5	10
	Toplam		50	100

Tablo 12 incelendiğinde “Spor Teşkilatlarında Mali Durum Değerlendirmesi” alt temasında, Spor genel müdürlüğü gelirlerinin büyük çoğunluğunu bağış yardım ve özel gelirler kaleminin oluşturduğu ve yıllara göre artış olduğu görülürken (T80), özerklik ile mali yönden gelir elde etmenin kolaylaşması ile federasyonların mali ihtiyaçlarını kendilerinin karşılayamayacağı ve GSGM’nin yıllık ödenek tahsisine ihtiyaçları olduğu

tespit edilmiştir (M104). Bir diğer “Türk Spor Yönetimin Yapısal Durumu” alt temasına bakıldığında, Geçmişte spor yönetiminin özerkliği TİCİ ile başladığı (T7), günümüze doğru bu durum birbirine bağlı üçlü yapı ile TMOK, GSGM, TFF şekillendiği (M107) ve TFF’nin 3461 sayılı kanun ile tam olarak özerkleştiği görülmüştür. Bunun yanında, GSGM merkez ve taşra teşkilatında görev dağılımı ve hizmet verimliliğine tam olarak uyulmadığı görülürken (T6), bağlı spor federasyonlarının özerkleşmesi gerektiği, kitle sporunun ticarileşmeden yaygınlaştırılmasına ve devletin himayesinde sunulmasına ihtiyaç duyulduğu (M89, M121, M140), spor bilincinin geliştirilmesi ve sponsorluk kavramının kurumlarda uygulanması özerkleşme yolunda federasyonların finansal sorunlarına çözüm getireceği tespit edilmiş (T51, T13) ve sporun siyasi parti programlarında yer aldığı, Türk sporunun bu siyasi erklerin elinden bir türlü bağımsızlığını kazanamadığı, yapılan spor tesislerinin oy toplama aracı olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır (M84, T50, T31). Tabloda yer alan “Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezileşme (Yerelleşme)” alt temasında baktığımızda, önceki dönemlerde TİCİ kulüpler üstü federatif bir yapı olarak görülürken ilerleyen dönemlerde, spor yönetimi merkezi bir yönetim sürecine girmiş (T2) ve günümüzde bu durumun olumsuz yönleri ortaya çıkmaya başlayarak, spor hizmetlerinin daha etkili ve verimli olabilmesi için merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin yetki ve görev paylaşımı yaparak yerelleşmeye yönelik yeniden bir yapılanmaya gidilmesi gerekliliği tespit edilmiştir (T49). Bir diğer “Türk Spor Yönetiminde Alan, Yetki ve Sorumluluk Uygulamaları” alt temasına bakıldığında, Sportif faaliyetlerin yürütülmesinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetkili olması gerektiği görülürken (M86), bu yetkiler SGM, Federasyonlar, GSİM, arasında net bir şekilde belirlenmesi gerektiği tespit edilmiş (T64, T11) ve kanunla federasyonların özerk oldukları belirtilmiş olsa da işleyişte böyle bir durum olmadığı orta çıkmıştır (M124), ayrıca il müdürlerinin daha çok gençlik ve spor faaliyetleri ile tesis işletmeciliğine önem verdikleri (M83), diğer taraftan bu kurumlarda staj yapan stajyerlerin iş yeri seçiminde ve spor alanında personel yetiştirilmesindeki önemi tespit edilmiştir (M153). Diğer taraftan olimpiyatların ülke sporuna ve ülkenin sahip olduğu gücü sergilemede önemi orta çıkmıştır (T73). Son olarak “Türk Spor Yönetiminde Yönetim Uygulamaları ve Sorunları” alt temasında, yöneticilerin yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık olmadığı genelde otoriter

bir yönetim anlayışını destekledikleri, bu yönetim anlayışının kurumlardaki informal iletişimi etkilemediği (T9, T48, T81, M99, M139) ve örgütteki hiyerarşik yapısından dolayı oluşan resmi prosedürlerin iş akışını engellediği, atamalarda kayırmacılığın yüksek olduğu (T4, M117), örgütte katılımcı bir ortam yaratılmasının iş doyumunu ve morali arttırdığı görülürken (M108), federasyonların mali kaynak bulmada zorlandığı, spor yöneticilerinin organizasyonlara olan ilgisizliği, malzeme ve personel yetersizliği, ayrıca GSGM, Spor İl Müdürlükleri ile federasyonlar arasında koordinasyon sorunları olduğu ve bu sorunların sporcuların lisans tescil ve diğer işlemlerini zorlaştırdığı zaman ve para israfına neden olduğu tespit edilmiş (M88, M143, M149). “Sponsorluk” alt temasında ki çalışmalar da, GSGM’ye bağlı federasyonların sponsorluğa bakış açısının incelenmesinde federasyonların çoğunluğunun nakdi sponsorluğa önem verdiği belirlenirken (M111), “sponsorluk yapacak kuruluşun kamuoyunda olumlu imajının bulunması teklifin kabulünde etkilidir” görüşüne hizmet süresi 1-10 yıl olan personel ile 11 yıl ve daha fazla olan personelin arasında, hizmet süresi 1-10 yıl olan personelin lehine anlamlı bir fark görülmüştür (M112). “Sporda Sürdürülebilirlik” alt temasında ki çalışmada, katılımcıların görüşlerine göre spora katılımın sürdürülebilirliği, spor ve egzersiz yapma fırsatı, kitle sporunun özendirilmesi, sporu yaygınlaştırma çalışmaları, spor tesislerine kolay ulaşım, spor tesislerinin ihtiyacı karşılaması alt temalarından oluştuğu görülmektedir (M134). “Özerklik” alt temasında ki çalışmalarda, özerk spor federasyonlarının malî özerkliğini sağlamak amacıyla gelir getirici faaliyetlerinin (sponsorluk sözleşmeleri gibi) artırılması gerektiği, merkezî yönetim tarafından federasyonların malî açıdan desteklenmesinin ve genel kurul ile federasyonların üst organlarına delege seçimlerinin bağımsızlık anlayışına ters düştüğü görülmüştür (M124, M148). Federasyon başkanlarının "spor federasyonları idari ve mali yönden özerkliğe kavuşmaları gerektiğini vurgularken (M94), Türk spor teşkilatının özerk bir yapılanmayla spor hizmet ve faaliyetlerinin politik baskı ve siyasi hüviyetten uzak tutulacağı (T15), Spor federasyonların özerkleşmesiyle birlikte mali, sportif başarı ve sistem içerisindeki rolü bakımından, idari yönden bürokrasinin ortadan kalkması ile uygulamaların hız kazandığı, nitelikli personel istihdamına yönelik iyileşmeler olduğu görülmektedir (T42, T62, M104, M135). “Toplam Kalite Yönetimi” alt temasında ki çalışmalarda, toplam kalite yönetiminin personelin yaşlarına göre bir farklılık olmadığı görülürken (T47, M126), başka bir

çalışmada (T43) Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini yüksek yaşlardaki çalışanların daha çok benimsediği görülmüş, toplam kalite yönetimi ilkelerinden, müşteri odaklı çalışmanın önemine en yüksek ölçüde sportif eğitim uzmanları ve il müdürlerinin sahip olduğu görülmüştür (T30). Bunun yanında, Türkiye'de spor kuruluş ve teşekküllerinin hala geleneksel yöntemlerle çalışmalarına devam ettikleri ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bununla birlikte de üretilen spor hizmetleri hem nitelik hem de nicelik açısından yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır (M87).



4.3. Örgütsel Davranışa İlişkin Bulgular

Bu temada, Örgütsel Davranışa ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 13’de Örgütsel Davranışa ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtacak şekilde sunulmuştur.

Tablo 13. Örgütsel davranışa ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
Örgütsel Davranış	Örgüt İklimi	T24, T56, T79, M105, M128, M154	6	10
	Örgütsel Adalet	T61, T74, T82, M147	4	6,6
	Örgütsel Bağlılık	T23, T45, T54, T60, T67, T70, T77, T82, M109, M127, M150	11	18,3
	Örgütsel Sosyalleşme	M114	1	1,6
	Örgütsel Stres	M141	1	1,6
	Örgütsel Vatandaşlık	T41, T66, T74, M132	4	6,6
	Sosyal Medya ve Kurumsal İmaj	M144	1	1,6
	Zaman Yönetimi Becerisi	T17, T22, M125	3	5
	İş Doyumu ve Yaşam Doyumu	T14, T18, T19, T21, T29, T40, T44, T52, T55, T61, T63, T69, T72, T77, M93, M95, M103, M116, M129, M133, M145	21	
	İletişim Becerileri	M151	1	1,6
	Saldırganlık Düzeyi	M142	1	1,6
	Cam Tavan Sendromu	T78	1	1,6
	Empati Becerisi	T58	1	1,6
	Problem Çözme Becerileri	T26, M107	2	3,2
	Tükenmişlik	T19, M93	2	3,2
Toplam		60	100	

Tablo 13 incelendiğinde, “Örgüt İklimi” alt temasında, Örgütlerde destekleyici iklimin, örgüte bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı ve personelin etkinliklere katılımını, iletişimi olumlu yönde etkilediği, örgüt iklimini kadın personellerin erkeklere göre daha olumlu

algıladığı, bunun yanında cinsiyete ve medeni durumuna göre örgüt iklimi algılamalarında fark olmadığı, ödül alt boyutlarında evliler lehine farklılık olduğu, örgüt kültürü algılarında ortak hedeflere yönelik olumlu tutumlar sergilenirken, çalışanlar arasında rekabet olduğu görülmüştür (T24, T56, T79, M105, M128, M154). Tabloda bulunan “Örgütsel Adalet” alt temasında, Örgütlerdeki adalet algısı, çalışanların yardımlaşma ve nezaket davranışlarını olumlu yönde etkilediği, eğitim durumu yükseldikçe ve evli olan kişilerde adalet algısının yüksek olduğu, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde negatif bir ilişki olduğu görülmüştür (T61, T74, T82, M147). Tablo da yer alan diğer “Örgütsel Bağlılık” alt temasında, yapılan çalışmaların bazılarında (T45, T60, T67, T77, T82, M127) örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmediği görülürken, diğer çalışmalarda (T23, T70, M109, M150) örgütsel bağlılığın, cinsiyet değişkenine göre, erkekler lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılığın, eğitim düzeylerine göre incelenmesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (T23, T45, T67, T77). Ancak yapılan çalışmaların diğerlerinde ise örgütsel bağlılığın eğitim düzeylerine göre incelenmesinde yüksek lisans (T60), Lise ve Ön lisans (T70), Ortaokul (M127), Lise ve Üniversite (M150) lehine anlamlı farklılıklar olduğu, duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (T67). Ayrıca Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile Gençlik Merkezlerinde çalışan yönetici personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin ‘orta’, örgütsel sinizm düzeylerinin ise ‘düşük’ düzeylerde olduğu görülmüş (M150), bunun yanında çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalması arttıkça, örgütsel bağlılıklarının düştüğü görülmektedir (T54). Tabloda yer alan “Örgütsel Sosyalleşme” alt temasına bakıldığında, Lisans ve lisansüstü mezunu personelin, lise-ön lisans mezunu personele göre, daha az iş doyumuna sahip olduğu ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür (M114). Tabloda bulunan bir diğer “Örgütsel Stres” alt temasında, Eğitime göre örgütsel stres faktörleri incelendiğinde, anlamlı farklılıklar olduğu görülmekte bu farklılıkların; İş ortamının yapıcı ve pozitifdir düşüncesinde, lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla katılmakta; İş yerinin insan merkezli olması, Ön Lisansüstü düzeyde eğitime sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla katılmakta; Yapılan işin uzmanlık gerektirmesi, lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla katılmakta; Çalışma şartlarının

yoğun ve hızlı olması, lisans ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar diğerlerine göre daha fazla katılmakta olduğu görülmektedir (M141). Tabloda yer alan “Örgütsel Vatandaşlık” alt temasına bakıldığında, yapılan çalışmalarda (T41, M132) Örgütsel Davranışlarında, kadınların daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına ve duygusal zekaya sahip oldukları saptanmış, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüş (T41, T74), örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (T66). “Sosyal Medya ve Kurumsal İmaj” alt temasında ki çalışmada, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde görev yapan farklı mevkilerdeki yöneticilerin, personelin Sosyal Medya kullanımlarının kurumsal imaja etkisi hakkındaki görüşlerinde fark yoktur. Ancak personelin Twitter kullanmaları ile alakalı olarak kurum yaptırımları alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olanların İl Müdürleri oldukları görülmüştür (M144). “Zaman Yönetimi Becerisi” alt temasında ki çalışmalar da, GSGM merkez örgütünde zaman yönetimini bayanların daha etkili kullandıkları görülürken, GSİM’de, erkeklerin zamanlarını daha etkili kullandıkları tespit edilmiştir (T17, T22). Ayrıca, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin büyük çoğunluğu için verimli çalışma açısından günler arasında bir fark yokken, fark gözetenler ise haftanın ilk günlerini tercih etmiştir. Günün verimli saatleri konusunda ise çoğunluk sabah saatlerinin daha verimli olduğunu belirtmiştir (M125). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu” alt temasında ki çalışmalar da, iş doyumunun cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesinde bazı çalışmalar da (T14, T63, T69, M129,) erkekler lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülürken, çoğunlukta olan çalışmalarda (T21, T29, T40, T44, T55, T72, T77, M116, M133, M145) iş doyumunun cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesinde anlamlı fark bulunamadığı görülmüştür. Bunun yanında, iş doyumunun eğitim düzeyleri değişkenine göre incelendiğinde Ortaokul (T14, T21) ve Lise (T55) lehine anlamlı farklılıklar bulunmasına rağmen diğer çalışmalarda (T19, T29, T40, T44, T63, T72, T77, M93, M133), iş doyumunun eğitim düzeyleri değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ayrıca başka bir çalışmada (T69) eğitim seviyeleri düşük olan personelin buna bağlı olarak iş tatmin algılarının da düşük olduğu saptanmış ve personelin yalnız maaş açısından memnun olmamasına rağmen doyum puanlarının yeterli olması, alınan maaşın iş

doyumunu tek başına etkilemediğini göstermektedir (M103). Ancak eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların yükselme gelişme imkânları alt boyutundan aldıkları iş doyum düzeyi; eğitim seviyesi düşük olan personele oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (M116). Başka bir çalışmada (T18) Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin aldığı maaş ve terfilerin memnuniyetlerine göre dağılımına bakıldığında müdürlerin çoğunluğunu tatmin etmediği görülmüştür. Diğer taraftan Spor uzmanlarının çalıştıkları kurumda kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapamadıklarını çoğunluğunun belirttiği görülmektedir (M95). Başka bir araştırma da (T61) katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde anlamlı ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile katılımcıların örgütsel adalet algıları yükseldikçe iş doyumları da yükselmektedir. Son olarak Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı çalışanlarının, yaşam doyum faktörü bakımından kurumdaki çalışma yılı arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Genel olarak kuruma yeni çalışmaya başlayanlar ve kurumda uzun yıllar hizmet vermiş kişilerin diğer yıl çalışanlarına oranla daha fazla yaşam doyum yaşadıkları görülmektedir (T52). “İletişim Becerileri” alt temasında ki çalışmada, GHSİM çalışanlarının sadece hizmet süreleri ile iletişim beceri düzeyleri ve “kendini ifade etme” alt faktörü arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkiye göre, 10 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip olan personelin iletişim becerileri ve kendini ifade etme düzeyi diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (M151). “Saldırganlık Düzeyi” alt temasında ki çalışmada, Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüklerinde görevli personelin, medeni durum değişkenine göre; Saldırganlığın alt boyutlarından olan fiziksel saldırganlık, düşmanlık ve öfke alt boyutlarında bekar olan personeller lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür (M142). “Cam Tavan Sendromu” alt temasında ki çalışmada, Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durum ve yaş gurubu değişkenine göre fark bulunmazken, kadınların cam tavan sendromu düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür (T78). “Empati Becerisi” alt temasında ki çalışmada, Görev yılı faktörü empati anlayışını etkilediği, il müdürlerinin görev yılları arttıkça ortalama empati puanlarının da artış gösterdiği görülmektedir (T58). “Problem Çözme Becerileri” alt temasında ki çalışmalarda, Problem çözme yeteneğine güven faktöründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmazken, yaklaşma kaçınma faktöründe kadınlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur

(T26). Ancak başka bir çalışmada (M107), Problem Çözmenin alt faktörü olan problem çözme yeteneği, yaklaşma-kaçınma ve kişisel kontrolde yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve yöneticilik süresine göre anlamlı fark yoktur. “Tükenmişlik” alt temasında ki çalışmalarda, Spor yöneticilerinin konumlarının tükenmişliklerini etkileyen bir faktör olduğu ve İl müdürlüğü görevinde bulunanların merkez şube müdürlüğü görevinde bulunanlara oranla duygusal tükenmişlik alt boyutunda daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları ve üst düzey yöneticilerde iş doyumları artarken tükenmişlik düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir (T19, M93).

4.4. Gençlik ve Spor Politikalarına İlişkin Bulgular

Bu temada, Gençlik ve Spor Politikalarına ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 14’de Gençlik ve Spor Politikalarına ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtacak şekilde sunulmuştur.

Tablo 14. Gençlik ve spor politikalarına ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
Gençlik ve Spor Politikaları	Spor Politikaları	T1, T12, T37, M106, M136	5	62,5
	Gençlik Politikaları	T34, M113, M119,	3	37,5
	Toplam		8	100

Tablo 14 incelendiğinde, “Spor Politikaları” alt temasında, öğrenim düzeyleri, Bursa’daki spor tesislerinin durumunu, girişimde bulunmayı ve spor yapma isteğini belirlediği görülmektedir (T1). Diğer taraftan, bazı çalışmalarda da spor alanındaki yeniliklerin takibi ve Türk sporunda uygulanması hedefinin (T12), Dünya uluslarına örnek olan 3796 sayılı olimpiyat kanununun çıkarılmış olmasına rağmen, ülkemizde olimpiyatların düzenlenmesi ile ilgili yapılan çalışmaların (M106) yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında yerel yönetimlerin gerek ülke düzeyinde, gerekse yerel düzeyde

sporun geliştirilmesi ve halka benimsetilmesi için spor hizmetlerinin düzenlenmesini sağlayacak etkin politikalar üretmesi ve spor tesislerinin yapımı ve kullanımını için gerekli düzenlemelerin yapılmasının (M136) ve spor alanında yer alan tüm sivil toplum örgütleri, spor federasyonları, gönüllü spor kuruluşları, spor kulüpleri ve diğer özel ve tüzel kişiliğe sahip spor örgütlerinin ülke spor politikasının belirlenmesinde aktif rol almalarının (T37) sağlanması gerektiği görülmüştür. Tabloda yer alan “Gençlik Politikaları” alt temasında ise Türkiye’de gençlik politikalarının planlama ve uygulama esnasında gençlerin söz sahibi olamaması, planlama, karar alma ve uygulama aşamalarından uzak kalmaları, gençlerin bir üst örgüte sahip olmamaları ciddi sorunlar oluşturduğu (T34), gelişmiş bir gençlik politikasının, gençlerin, toplumsal yapıya etkin olarak katılmaları için gerekli koşulları sağlaması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi için eşit olanaklar tanınması ve her şeyden önce gençlerin tüm yurttaş haklarını kullanmalarının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (M113, M119).

4.5. Liderlik ve Yöneticiliğe İlişkin Bulgular

Bu temada, Liderlik ve Yöneticiliğe ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 15’da Liderlik ve Yöneticiliğe ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtacak şekilde sunulmuştur.

Tablo 15. Liderlik ve yöneticiliğe ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
Liderlik ve Yöneticilik	Liderlik	T38, T60, T66, T75, M100, M152	6	30
	Yöneticilik	T53, T57, M98	3	15
	Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar	M131	1	5
	Kadınların Temsili	M123	1	5
	Mobbing	T35, T54, T63, M122, M138	5	25
	Çatışma Yönetimi	T21, T40, M101, M129	4	20
	Toplam		20	100

Tablo 15 incelendiğinde, “Liderlik” alt temasında, Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özellikleri çalıştıkları kurumlara göre GSGM’de çalışan yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken (T38), yine dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde de olumlu etkisi olduğu görülmektedir (T66), bunun yanında iç girişimcilik ile paylaşımcı liderlik arasında olumlu yönde ilişki olduğu vurgulanmaktadır (T75). Ayrıca başka bir çalışmada (T60), etik liderlik ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, etik liderlik düzeyi arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığının da arttığı görülmüştür. Diğer yandan, İşe yönelik lider davranışı bakımından 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet edenler ile 16-20 yıl hizmet edenler arasında, 16-20 yıl hizmet verenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir (M100). Bunlardan farklı olarak

başka bir çalışmada (M152), Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiş ve erkek ve kadın spor yöneticilerinin liderlik stili puanları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır, kadın spor yöneticilerinin etkileşimci liderlik puanları erkek spor yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kadın spor yöneticileri erkek meslektaşlarına göre daha fazla etkileşimci liderlik stili sergilemektedirler. Tabloda yer alan diğer “Yöneticilik” alt temasında, Spor yöneticilerinin en çok tercih ettikleri ilk üç düşünme stilinin hiyerarşik, yürütme ve liberal olduğu tespit edilmiş (T53) ve cinsiyete bağlı olarak yöneticilerin karar verme stillerinin farklı olduğu, kadın yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları erkek yöneticilerin puanlarından daha yüksek bulunmuştur (T57), ayrıca yöneticilerin "Kavramsal" ve "İnsan İlişkileri" becerilerine yüksek düzeyde sahip olduğu görülmektedir (M98). Tablodaki, “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar” alt temasında, Spor Genel Müdürlüğü personelinin, kadınlara yönelik tutumlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, kadınların, kadın yöneticilere yönelik olumlu tutumları erkeklere göre daha yüksek olarak bulunurken (M131), diğer “Kadınların Temsili” alt temasında, GSGM ve Spor Federasyonlarının yönetim kademelerinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, üst ve orta düzey yöneticilik kademelerinde görev yapan kadınların çok az olduğu görülmüştür (M123). Tabloda yer alan “Mobbing” alt temasında ki çalışmalar da, genel itibariyle cinsiyete göre mobbing düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülürken, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir (T35, T63, M122, M138). Ayrıca, çalışmalarda yaş gruplarına göre mobbing düzeylerine bakıldığında, 18-25 Yaş Grubu ile 48 yaş arasında, 18-25 yaş grubu lehine (T54), bir başka çalışmada da (M122) 21 ile 30 yaş arasında olanlar lehine anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. “Çatışma Yönetimi” alt temasında ki çalışmalar da, GSGM merkez örgütünde ve Mersin GHSİM’de görev yapan iş görenlerin, eğitim durumları değişkeni ile çatışmayı yönetme stillerinin algıları karşılaştırıldığında orta öğretim ile üniversite mezunu olan iş görenler arasında, orta öğretim mezunları lehine ödün verme stilinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (T21, M129). Ancak başka bir çalışmada (T40), Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin eğitim durumuna göre çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark

olmadığı görülmüştür. Ayrıca amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler ve personelin meydana gelen çatışma durumunda genellikle “problem çözme ve uzlaşma sitilini” kullandıkları ortaya çıkmıştır (M101).

4.6. İnsan Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Bu temada, İnsan Kaynaklarına ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Tablo 16’de İnsan Kaynaklarına ilişkin çalışmaları içeren ilgili tema, bunlara ait alt temalar, çalışma kodları, tema ve alt temaların yer aldığı çalışma sayısı; çalışmaları frekans olarak yansıtabacak şekilde sunulmuştur.

Tablo 16. İnsan kaynaklarına ilişkin araştırmalardan elde edilen boyutların sınıflandırılması

Tema	Alt Temalar	Çalışmalar	n	%
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları	T71, M90, M91	3	33,33
	İş Analizi	M96	1	11,11
	Kariyer Yönetimi	M118	1	11,11
	Performans Değerlendirme	T59, M115	2	22,22
	Halkla İlişkiler	M120	1	11,11
	Personel Güçlendirme Algıları	T68	1	11,11
	Toplam		9	100

Tablo 16 incelendiğinde, “İnsan Kaynakları” alt temasında, personel eğitimi ve geliştirme boyutunda memur ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici, işçi ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici lehine anlamlı bir farklılık görülürken (T71), ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde yeteri kadar eğitim programlarının olmadığını ve bunlara ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır (M90). Bunun yanında, organizasyonlar içerisinde kişisel nitelikleri doğrultusunda aktif olarak görevlendirilen gönüllü insan kaynakları düzenlenen organizasyonların kalitesini yükselttiği görülmektedir (M91). Tabloda yer alan “İş Analizi” alt temasına bakıldığında, Yönetici personelin, “kurumumuzda başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapılıyor” ifadesiyle ilgili görüşleri mevkilerine göre, Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı ile şube müdürü ve Federasyon Genel Sekreterlerinin görüşlerinin arasında Genel Müdür Yardımcısı- Daire Başkanı ve Kurul Başkanı lehine anlamlı bulunmuştur (M96). Tabloda

bulanan diğerk “Kariyer Yönetimi” alt temasında, Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan bayan personellerin, hedef yönelimli kişilik özelliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (M118). Tabloda yer alan “Performans Değerlendirme” alt temasına baktığımızda, Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında, performans değerlendirmesinde kadın çalışanların tutumları ile erkek çalışanların tutumları arasında bir farklılık olmadığı ve mevcut performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğu görülürken (T59), yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde, gözetim ve denetime ayrılan zaman ile denetlenen zamanın büyüklüğü konularında etkinlikleri yüksek olurken, ayrıntılı denetleme ve günlük tutma alışkanlığı konularında etkinliklerinin düşük olduğu görülmüştür (M115). Tabloda bulunan “Halkla İlişkiler” alt temasında ki çalışmada, federasyonlarda yetkili olan yöneticiler, federasyonların tamamında halkla ilişkiler birimi veya halkla ilişkiler alanında görev yapan personelin bulunmadığını belirttikleri görülmüş ve bundan dolayı federasyonların duyuru ve haberlerinin halka yeterince duyurulmadığı ortaya çıkmıştır (M120). Tabloda ki “Personel Güçlendirme Algıları” alt temasında bulunan çalışma da, Doğu Anadolu Bölgesinde ki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüğü çalışanlarının, eğitim seviyelerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamalarında anlamlı fark görülmemiştir (T68).

5. TARTIŞMA

Gençlik ve Spor Hizmetleri Temasının, “Antrenör ve Yönetici Yetiştirme Kursları” alt temasındaki bulgulara bakıldığında, kurslarda uygulanan programların yeterli ve etkili olduğu ancak, bu programların hedefe ulaşabilirliği kursiyerlerin eğitim durumlarıyla paralel artış gösterdiği ve kursiyerlerin eğitim düzeylerinin antrenör olabilmek için yeterli olmadığı bulgularda görülmüştür. Vicere'nin (1996), eğitim programlarına katılanların aynı ölçüde etkilenmiş olması programın amaçlarına uygunluğunu gösterir ifadesi bulgularımızı desteklemektedir. Antrenör adaylarından yükseköğretim kurumlarından mezun olanların program hedefine ulaşabilirliğinin yüksek olması antrenörlüğü bir meslek olarak yapmak istediklerinden ve eğitim seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. “Gençlik Kamplarının Değerlendirilmesi” alt temasındaki bulgularda, Gençlik kamplarının, kampa katılanların sosyal hayatlarını olumlu yönde değiştirdiği, bilgi, becerilerini yaparak yaşayarak öğrenme ve kültürel etkileşim ile düşünce, davranış ve değer yargılarının gelişim göstermesine katkısı olduğu görülmüştür. Araştırmalarda kamp etkinliklerinin çocuk ve gençlerin gelişiminde farklı açılardan önemi ortaya çıkmış, sağlık ağırlıklı rekreatif etkinlikler genç ve yaşlılar tarafından daha fazla ilgi gördüğü belirtilmiştir. Genel olarak faaliyetlerin sosyal, motor ve bilişsel düzeyde gelişimlerini olumlu yönde etkileri olduğu vurgulanmaktadır (Zorba vd.,1997). Çocuk ve gençlerin kötü alışkanlıklardan, obeziteden ve asosyallikten kurtarılması için gençlik kamplarının daha sık ve geniş faaliyetleri içeren bir planlama ile yapılması düşünülebilir. “Gençlik Merkezlerinin Bilinirliği” alt temasındaki bulgularda, Gençlik merkezlerini kız bireylere göre erkeklerin daha çok bildiği ve ulaşılabildiği görülmüştür. Bu durumun, toplumun sosyo kültürel yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. “Rekreasyon, Gençlik ve Spor Hizmetleri” alt temasındaki bulgular incelendiğinde, Doğu illerindeki bazı spor tesislerinin ihtiyaca cevap verecek düzeyde olduğu, Akdeniz Bölgesinde ki gençlik merkezlerinin fiziki durumlarının yetersiz olduğu, Türkiye geneli lisanslı sporcu sayısına göre tesis sayısının yeterli olduğu görülmüş, özel ve resmi spor merkezlerinin verdiği hizmet düzeyinde programlarından memnun oldukları fiziki yapılarından ise memnun olmadıkları tespit edilmiş, spor hizmetlerinin memnuniyet düzeylerinin artırılması için toplam kalite yönetimine önem verilmesi

gerektiği görülmüştür. Howat ve Crilley'e göre (2011) faaliyetlere katılanların, hizmet kalitesi beklentilerinde, en önemli unsur tesislerin temizliğidir, tesislerin temiz ve bakımlı olması, tesisin fiziki yapısından memnuniyeti artırdığı görülmektedir. Bunun yanında Okçi vd. (2009) halkın spor tesislerinden yararlanma düzeylerinin araştırıldığı çalışmada, halkın, spor tesislerinin sayısal bakımdan az olduğunu, tesislerden yararlanma düzeylerinin %50 olduğu, nedeni olarak, bireylerin istedikleri anda spor yapamadığı, yaşadıkları yerlere uzak olduğu, çalışanları ve temizliği yeterli bulmadıkları belirtilmiştir. Gençlik merkezlerinin ve spor tesislerinin, fiziki şartları olarak, ayrı binalarının olmaması, atölye ortamının sağlanmaması, görsel elemanlarının yetersizliği, personel ve eğitici eksikliği gibi faktörler bu duruma neden olduğu söylenebilir. "Spor Hizmetleri Konusunda Halkın, Antrenör ve Sporcuların Beklentileri" alt temasındaki bulgularda, Vatandaşların doğal hareket ihtiyaçlarının karşılanması problem olarak görüldüğü, spor merkezleri çalışanlarının iletişim becerileri, mevcut ihtiyaç ve beklentileri karşılamadığı tespit edilmiştir. Ancak, Ekici vd. (2006) belediyelerin vatandaşların serbest zamanlarını değerlendirirken rekreasyon çalışmalarının gereksinim olarak kabul ettiklerini ve buna yönelik çalışmaların yapılmaya çalışmakta olduklarını, belediye yönetiminin vatandaşların yaşamlarının her alanında sağlıklı ve daha iyi ortamlar sunmaya çalışması gerektiğini savunmuşlardır. Değişen dünya toplumlarının rekratif faaliyet alanlarının kısıtlanması, bireylerin yeni sosyal aktivite arayışlarına girdiği ve bu alanların belirlenmesi için yerel yönetimlere de büyük pay düştüğü söylenebilir. "Spor Organizasyonları" alt temasındaki bulgularda, ülke içindeki spor organizasyonları için ayrılan bütçenin ihtiyaçlarını karşıladığı görülürken, çatışmaların genelde tesis ve maddi yetersizlikten kaynaklandığı görülmüştür. Çalışmamız, Uysal'ın (2004) "örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmiş ve görevlerini yerine getirebilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynakların sınırlı olması her zaman çatışma kaynağı olmuştur" ifadesiyle örtüşmektedir. Ülkemizde spor örgütlerine ayrılan bütçenin, spor hizmetlerinin topluma yaygınlaştırılabilmesi için artırılması gerektiği düşünülebilir. "Spor Şuraları" alt temasındaki bulgularda, Spor şuralarında alınan kararların yeterince uygulanmadığından spor şuralarının önemi tekrar gözden geçirilerek daha aktif ve etkin rol oynayacağı bir modelde yapılması gerektiği söylenebilir. "Spor Tesis ve Hizmetlerinin Verimliliği" alt temasındaki bulgularda, spor

tesislerinin açık kalma süresi, fiziki durumu, personel düzeyi ve mali kaynak yönünden yetersiz olduğu, ayrıca spor tesislerinin, bireylerin fiziksel, psiko-motor ve zihinsel yönden gelişimlerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ketene'e göre (1974) Spor tesislerinin planlamasında önemli olan husus, ülkenin demografik yapısı, iklim şartları, nüfusun spora ilgisi ile eğilimleri daha doğru bir ifadeyle milli ve mahalli bünyeye uygun spor dallarının tespit edilmesine bağlıdır. Ülkemizde spor tesis ve merkezlerinin yapımında, bölgelerin demografik ve sosyo ekonomik özellikleri göz önünde bulundurularak planlanması düşünülebilir.

Spor Yönetimi Temasının, "Spor Teşkilatlarında Mali Durum Değerlendirmesi" alt temasındaki bulgularda, Spor genel müdürlüğü gelirlerinin büyük çoğunluğunu bağış yardım ve özel gelirler kaleminin oluşturduğu ve yıllara göre artış olduğu görülürken, özerklik ile mali yönden gelir elde etmenin kolaylaşması ile federasyonların mali ihtiyaçlarını kendilerinin karşılayamayacağı ve GSGM'nin yıllık ödenek tahsisine ihtiyaçları olduğu tespit edilmiştir. Bayansalduz'un (2002) yaptığı çalışmaya göre, devlet bütçesinden katma bütçeli GSGM'ye aktarılan kaynakların yetersiz olduğu, maddi kaynak oluşturacak yasal düzenleme ve kararların alınmadığı, mevcut yönetim yapısı ile GSGM kaynaklarının verimli kullanılmadığı görülmüş bu tespitlerin çalışmamız bulguları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. "Türk Spor Yönetimin Yapısal Durumu" alt temasındaki bulgulara bakıldığında, Türkiye'de Spor yönetimi TİCİ'nin özerk yapılanması ile başlamış daha sonra devlet eliyle yönetilmeye devam edildiği görülürken, bu durumun spor hizmetlerinde verimliliği düşürdüğü, sporun siyasi parti propagandası olarak kullanılmasına neden olduğu bu yüzden tekrar özerkleşmenin gerçekleşmesi gerektiği, ancak mali kaynak yetersizliğini yine devlet eliyle karşılanması gerektiği görülmüştür. 1999 spor şurasında, Federasyonların özerkleşmesi ile tüm federasyonların mali olarak ihtiyacı olan para kaynağını kendisinin temin etmesi mümkün olamayacağı için kamu hizmeti yapan federasyonlar özerk olmalarına rağmen kamu kaynaklarından yardım alabilmelidir (GSGM, 1999). Özerkleşmeyle birlikte spor yönetiminin siyasi baskılardan kurtulup spor yatırımlarının planlaması daha düzenli ve verimli bir şekilde yapılabileceği söylenebilir. "Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezileşme (Yerelleşme)" alt temasındaki bulgularda, spor hizmetlerinin daha etkili ve verimli olabilmesi için merkezi yönetim ile yerel

yönetimlerin yetki ve görev paylaşımı yaparak yerelleşmeye yönelik yeniden bir yapılanmaya gidilmesi gerekliliği görülmüştür. Sivrikaya (2006) çalışmasında, belediyelerin spor hizmetlerinde kamu ve sivil toplum kuruluşları ile sorumluluk paylaşımı esasına dayalı bir koordinasyon çalışması yapması ve bu koordinasyonu sağlamak için kurumsal bir komisyon oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Spor hizmetlerinin verimliliğinin artırılmasında, yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının aktif olarak spor yönetiminin içinde olmaları gerektiği düşünülebilir. “Türk Spor Yönetiminde Alan, Yetki ve Sorumluluk Uygulamaları” alt temasındaki bulgularda, sportif faaliyetlerin yürütülmesinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetkili olması gerektiği görülürken, bu yetkilerin SGM, Federasyonlar, GSİM, arasında net bir şekilde belirlenmesi gerektiği tespit edilmiş ve kanunla federasyonların özerk oldukları belirtilmiş olsa da işleyişte böyle bir durum olmadığı görülmüştür. Avcı (2012) bağımsızlığın ön koşulunu, bir örgütte yönetimin seçiminde veya atamasında merkezi yönetimin etkin olmaması olarak tanımlamaktadır. Spor yönetimi teşkilatının yeniden yapılandırılması ile merkezi ve taşra teşkilatlarının görev ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi gerektiği söylenebilir. “Türk Spor Yönetiminde Yönetim Uygulamaları ve Sorunları” alt temasındaki bulgularda, Yöneticilerin genelde otoriter bir yönetim anlayışını destekledikleri ayrıca, atamalarda kayırmacılığın yüksek olduğu, federasyonların mali kaynak bulmada zorlandığı, GSGM, Spor İl Müdürlükleri ile federasyonlar arasında koordinasyon sorunları olduğu ve bu sorunların sporcuların lisans tescil ve diğer işlemlerini zorlaştırdığı zaman ve para israfına neden olduğu görülmüştür. Ulukan (2017) çalışmasında, Türkiye’deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görevli yöneticilerin, genel olarak otoriter yönetim tarzını tercih ettiklerini belirtmiştir, bu durum çalışma bulgularımızı destekler niteliktedir. Tuncel’e göre (2003) spor dalı federasyonları ve gönüllü kuruluşlarda çağdaş ve güçlü örgütlenme sağlanamamıştır. Bu sebepten dolayı ekonomik ve malzeme desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda büyüyen ve gelişen Türkiye’nin artan nüfusu ile birlikte sorunları da büyümektedir. Bu büyümeyle birlikte işe alımlarda adam kayırmaların yükseldiği, liyakatten uzak personelin spor örgütlerinde yer aldığı söylenebilir. “Sponsorluk” alt temasındaki bulgularda, GSGM’ye bağlı federasyonların sponsorluğa bakış açısının incelenmesinde federasyonların çoğunluğunun nakdi sponsorluğa önem

verdiği ve sponsorluk yapacak kuruluşun kamuoyunda olumlu imajının bulunması teklifin kabulünde etkilidir görüşünde hizmet süresi 1-10 yıl olan personelin lehine anlamlı bir fark görülmüştür. Okay (1998), spor organizasyonlarının ekonomik destek ihtiyacı ile şirketlerin pazarlama ve reklam ihtiyacı spor sponsorluğuna olan talebi artırdığını vurgulamaktadır. Baş (2008) sponsor olmayı düşünen kuruluşların imal ettikleri ürünler doğrultusunda sponsorluk yapmayı planlamaları ve misyon/vizyonlarını doğru tanımlamaları, sosyal sorumluluk projelerine önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Spor organizasyonlarına sponsor aranırken, faaliyetlere katılacak genç, çocuk ve yetişkinlerin ihtiyaçlarına uygun, topluma kültürel ve ahlaki değerler noktasında yararlı olabilecek kuruluşların tercih edildiği söylenebilir. “Sporda Sürdürülebilirlik” alt temasındaki bulgularda, spora katılımın sürdürülebilirliği, spor ve egzersiz yapma fırsatı, kitle sporunun özendirilmesi, sporu yaygınlaştırma çalışmaları, spor tesislerine kolay ulaşım, spor tesislerinin ihtiyacı karşılanması alt temalarından oluştuğu görülmektedir. Lindsey (2008), Kurumsal sürdürülebilirliği, spor politika ve uygulama ile ekonomik ve çevresel koşullardaki değişikliklerin spor programları açısından kapsamlı bir biçimde ele alınarak uygun düzenlemelerin yapılma süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Swerissen ve Crisp (2004) ise sporda sürdürülebilirliği bireysel, toplumsal, örgütsel ve kurumsal sürdürülebilirlik olarak belirtmişlerdir. Spora devam etmede, spor yapacak zaman bulma, tesislere kolay ulaşım, reklam, spor merkezlerinin ilgi çekici programları gibi etkenlerin rol oynadığı düşünülebilir. “Özerklik” alt temasındaki bulgularda, özerk spor federasyonlarının malî özerkliğini sağlamak amacıyla gelir getirici faaliyetlerinin (sponsorluk sözleşmeleri gibi) artırılması gerektiği, merkezî yönetim tarafından federasyonların malî açıdan desteklenmesinin ve genel kurul ile federasyonların üst organlarına delege seçimlerinin bağımsızlık anlayışına ters düştüğü ve Türk spor teşkilatının özerk bir yapılanmayla spor hizmet ve faaliyetlerinin politik baskı ve siyasal hüviyetten uzak tutulacağı görülmüştür. Özelçi (2007), idarenin bağımsız olması için spor örgütü organlarının’da (Yönetim kurulu, denetim kurulu vb.) bağımsız olması gerektiğini vurgulamaktadır. Solmaz (2016) çalışmasında özerklik sürecinde yapılan düzenlemeler ile devletin federasyonlar üzerinde etkin bir güç haline geldiğini ve spor federasyonlarında “bağımsızlık” ve “demokrasi” kavramının içi boş bir atıf olarak ifade etmiştir. Türk spor örgütlenmesinin özerk bir

yapılanmaya sahip olması, spor hizmetlerinin yaygınlaştırılmasında ve sunulmasında verimliliği artıracığı söylenebilir. “Toplam Kalite Yönetimi” alt temasındaki bulgularda, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini yüksek yaşlardaki çalışanların daha çok benimsediği ve Türkiye’de spor kuruluş ve teşekküllerinin hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlarla ilgilenmedikleri görülmektedir. Alpulu (2006) çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi değişkenlerinden, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ile kurum personelinin yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Karataş ve Demir (2012), TKY uygulamalarının spor sektöründe standart hale getirilmesi, spor hizmeti sunan kuruluşların hizmet kalitesini artıracığı, bu yolla daha verimli ve etkili spor hizmetleri sunulacağını belirtmiştir. Toplam kalite yönetiminde örgütü tüm parametrelerine göre değerlendirilmesi, yöneticilerin daha çok ihtiyaç duyduğu bir durum olduğu düşünülebilir.

Örgütsel Davranış Temasının, “Örgüt İklimi” alt temasındaki bulgularda, Örgütlerde destekleyici iklimin, örgüte bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı ve personelin etkinliklere katılımı ile iletişimi olumlu yönde etkilediği, örgüt iklimini kadın personellerin erkeklere göre daha olumlu algıladığı, ödül alt boyutlarında evliler lehine farklılık olduğu, örgüt kültürü algılarında ortak hedeflere yönelik olumlu tutumlar sergilenirken, çalışanlar arasında rekabet olduğu görülmüştür. Çetin (2002) örgüt kültürü ile personeller işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış ve bu kimlik, personelin işyerine bağlılıklarını ve kurumlarına sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Örgüt personeli, o işyerinde çalışmanın toplum içinde sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak, örgütün başarısı için beraberce çalışmanın heyecanını hissedeceklerini söylemiştir. Örgüt iklimini oluştururken yöneticilere büyük rol düştüğü ve örgütte çalışanların başarılı hizmetleri karşılığında ödüllendirilmeleri gerektiği düşünülebilir. “Örgütsel Adalet” alt temasındaki bulgularda, Örgütlerdeki adalet algısı, çalışanların yardımlaşma ve nezaket davranışlarını olumlu yönde etkilediği, eğitim durumu yükseldikçe ve evli olan kişilerde adalet algısının yüksek olduğu görülmektedir. Arı (2015) yaptığı bir çalışmada akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde cinsiyetin etkili olmadığını belirtmiştir. Polat (2007) çalışmasında, dağıtımsal adalet ile yardımlaşma ve nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca evli ve yüksek eğitim

durumuna sahip bireylerin, bekar ve eğitim durumları düşük olan bireylere göre hayatlarının daha düzenli olduğu söylenebilir. “Örgütsel Bağlılık” alt temasındaki bulgularda, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmediği görülürken, eğitim düzeylerine göre incelenmesinde farklılıklar olduğu görülmüş, ayrıca personelin yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arttıkça, örgütsel bağlılıklarının düştüğü görülmektedir. Nartgün ve Menep (2010) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Özkaya vd., (2006) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile eğitim arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Yani personelin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu duruma yüksek eğitim düzeyine sahip personelin, beklentilerinin yüksek olması ve daha fazla iş alternatiflerine sahip olmalarının neden olduğu söylenebilir. “Örgütsel Sosyalleşme” alt temasındaki bulgulara bakıldığında, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha az iş doyumuna sahip olduğu ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Memduhoğlu (2008), etkili bir örgütsel sosyalleşme ile çalışanın işe ilgisinin artmasını, örgüte bağlılığının, iş doyumunun ve performansının artırılabilceğini ifade etmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle beraber örgütten beklentinin artması ve personelin işini daha çok önemsemesi bu duruma neden olduğu söylenebilir. “Örgütsel Stres” alt temasındaki bulgularda, eğitim düzeyine göre örgütsel stres faktörleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Gümüştekin ve Öztemiz (2005) örgütlerde yöneticilerin, stresin personellerin üstündeki etkilerini düşürmek, yeterli ve başarılı bir uzmanlığa sahip iş gücü oluşturmak için personellerine güzel bir iş ortamı sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütteki görev dağılımları yoğunluğa göre ayarlanmalı ve yöneticiler planlamalarını personelin uzmanlık alanları ve eğitim kademelerine göre yapmaları gerektiği düşünülebilir. “Örgütsel Vatandaşlık” alt temasındaki bulgulara bakıldığında, kadınların daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları, adalet algıları, örgüt kültürü, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Titrek vd., (2009) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili, kadın çalışanların puanları erkek çalışanların puanlarında, yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Güven ve Gürsoy (2014), örgütsel adaletin tamamı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet ve örgüt kültürünün yüksek düzeyde olduğu örgütlerde örgütsel

vatandaşlık düzeyinin de olumlu şekilde arttığı söylenebilir. “Sosyal Medya ve Kurumsal İmaj” alt temasındaki bulgularda, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde sosyal medya kullanımları ile ilgili kurum yaptırımları alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olanların İl Müdürleri oldukları görülmüştür. Örgüt görüşlerine aykırı olan bir tweet nedeniyle işten çıkarılan çalışanların sayısı artmakta, bazı örgütler ise örgüt imajlarının zarar gördüğü gerekçesiyle çalışanlarının sosyal medya kullanımını denetlemeyi tercih etmektedir (Özel, 2014). Şengöz ve Eroğlu (2017) sosyal medyanın kurum için devamlı olması ve yapılan uygulamaların kurum imajına zarar verecek bir hale dönüşmemesi için kurum yöneticisi ve çalışanlarının sosyal medyayı dikkatli kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. İl spor müdürlüklerinde görev yapan spor yöneticilerinin, buldukları örgütte, örgüt görüşlerine aykırı olabilecek düşüncelerin sosyal medya üzerinden paylaşılmasını doğru bulmadıkları söylenebilir. “Zaman Yönetimi Becerisi” alt temasındaki bulgularda, GSGM merkez örgütünde zaman yönetimini bayanların daha etkili kullandıkları ve Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin büyük çoğunluğu için verimli çalışma açısından günler arasında bir fark yokken, fark gözetenler ise haftanın ilk günlerini tercih ettiği görülmüştür. Nelson ve Nelson (2003) çalışmalarında, kadınların erkeklere göre daha iyi bir zaman yöneticisi olduklarını, zamanı iyi planladıklarını vurgulamışlardır. Güçlü (2001), zamanın iyi kullanılması ve yönetilmesinin yolunu, kişisel olarak veya içinde bulunduğumuz kurumlarda zaman yönetimiyle ilgili sürekli iyileşme, gelişme ve eğitim sürecinin çalıştırılması ile olacağını belirtmiştir. GSGM’deki yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluşması zamanı etkili kullanmada kadın yöneticileri ön plana çıkardığı düşünülebilir. “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu” alt temasındaki bulgularda, iş doyumunun cinsiyet değişkenine göre fark bulunmadığı, eğitim düzeyi yüksek personelin iş doyumunun düşük olduğu, il müdürlerinin aldığı ücret ve terfilerin kendilerini tatmin etmediği, örgütsel adaletin iş doyumunu etkilediği görülmüştür. Benzer sonuçlar, Taşdan ve Tiryaki (2008) tarafından yapılan çalışmada da ortaya çıkmaktadır, çalışmaya göre, çalışanların iş doyumları düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ayrıca aldığı eğitime göre yaptığı işlerden beklentileri karşılanmayan çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Eğinli, 2009). İş görenlerin aldıkları eğitim doğrultusunda istihdam edildiği mevki, yeni işe başlama ve işte geçirilen zaman, görevde

yükselme, örgütlerde uygulanan atama ve terfi işleri ile görev dağılımlarında gösterilen adalet düzeyleri iş doyumunu etkilediği söylenebilir. “İletişim Becerileri” alt temasındaki bulgularda, GHSİM 10 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip olan personelin iletişim becerileri ve kendini ifade etme düzeyi diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kumcağız vd., (2011) yaptığı çalışmada 20 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip işgörenin iletişim beceri düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Nacar ve Tümkaya’da (2011) yapmış oldukları çalışmada, Yaşları büyük olan öğretmenlerin belli bir tecrübeye sahip oldukları ve iletişim becerilerini mesleğe yeni başlamış öğretmenlere göre daha etkili kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin uzun yıllar emek verdikleri mesleklerinde deneyim sahibi olmaları, iletişim becerilerinin gelişmesinde ve sağlıklı iletişim kanallarının öğrenilmesinde önemli rol oynadığı düşünülebilir. “Saldırganlık Düzeyi” alt temasındaki bulgularda, Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüklerinde görevli personelin, medeni durum değişkenine göre; Saldırganlığın alt boyutlarından olan fiziksel saldırganlık, düşmanlık ve öfke alt boyutlarında bekar olan personeller lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür. Kılınç ve Uludağ (2017) çalışmalarında, bekar çalışanların fiziksel saldırganlık, sözel saldırganlık, düşmanlık, öfke ve saldırganlık düzeylerinin, evli çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bahadır’da (2006) çalışmasında, bekar futbol seyircilerinin saldırganlık düzeylerini evlilere göre daha yüksek bulmuştur. Bekar çalışanların yalnız olmaları sonucunda iş yükünün daha fazlasını karşılamaları ile oluşan iş yetiştirememe, iş yoğunluğu, faaliyetlerin aksaması gibi strese neden olabilecek etkenlerin, saldırganlık düzeylerini artırdığı düşünülebilir. “Cam Tavan Sendromu” alt temasında, Spor Genel Müdürlüğü personelinin medeni durum ve yaş gurubu değişkenine göre fark bulunmazken, kadınların cam tavan sendromu düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Köksal (2016), kurum yapısı ve erkeklerin, kadınların kariyer planlamasında etkili olmadığı, bazı durumlarda kadınların “Cam Tavan” oluşturdukları benimsenmiş bir görüş olduğunu vurgulamıştır. Hoşgör vd., (2016) yapmış olduğu çalışmada, kadın sağlık çalışanlarının medeni durumları ile cam tavan sendromu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Spor örgütlerinde erkeklerin egemen olması, toplum ve aile yapısı olarak kadının yeri ve önemi düşünüldüğünde, kadınların kendilerini psikolojik olarak kısıtlama yoluna gittiği söylenebilir. “Empati Becerisi” alt temasındaki

bulgularında, görev yılı faktörü empati anlayışını etkilediği, il müdürlerinin görev yılları arttıkça ortalama empati puanlarının da artış gösterdiği görülmektedir. Özbek (2002) araştırmasında, ilerleyen yaşlarda empati yapma becerisinde artış olduğunu bulgularıyla gözlemlemiştir. Özcan'da (2007), “Empati ve Dini İnanç Arasındaki İlişki Üzerine” olan araştırmasında, yaşları büyük bireylerin empati düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. İnsanların ilerleyen yaşlarda daha çok etrafındaki bireyler gibi düşünebildiği, bununla çevresindeki kişilerin duygu ve düşüncelerine önem vermesini sağladığı düşünülebilir. “Problem Çözme Becerileri” alt temasındaki bulgularında, Problem çözme yeteneğinde güven faktöründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmazken, yaklaşma kaçınma faktöründe kadınlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Akaydın'ın (2002), üniversite öğrencilerinin problem çözme becerileri üzerine yaptığı çalışmada erkeklerin kızlara oranla problem çözmeye kendilerini daha az yeterli algıladıkları anlaşılmıştır. Pakaslahti vd., (2002) yaptıkları çalışmada, kadınların daha fazla problem çözme yolları kullandıklarını tespit etmiştir. Türk toplum ve kültür yapısında kadınlara verilen önem ve nezaketin, problem çözmeye onların etkin rol oynaması erkekler için daha başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı söylenebilir. “Tükenmişlik” alt temasındaki bulgularında, spor yöneticilerinin konumlarının tükenmişliklerini etkileyen bir faktör olduğu ve İl müdürlüğü görevinde bulunanların merkez şube müdürlüğü görevinde bulunanlara oranla duygusal tükenmişlik alt boyutunda daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları ve üst düzey yöneticilerde iş doyumları artarken tükenmişlik düzeylerinin düştüğü görülmüştür. Izgar (2000), yaptığı çalışmada yöneticilerin buldukları konumlarının tükenmişlik üzerinde istatistiksel bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Budak ve Sürgevil (2005), çalışmalarında akademik unvan değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri arasında farklılaşma olduğunu tespit etmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin iş doyumuna paralel olarak hayat standartlarının da, artması buldukları örgütte daha verimli iş yapma isteklerinin artması tükenmişlik düzeyinin azalmasını sağladığı düşünülebilir.

Gençlik ve Spor Politikaları Temasının, “Spor Politikaları” alt temasındaki bulgularında, öğrenim düzeyinin, spor tesislerinin durumunu ve spor yapma isteğini belirlediği görülmektedir. Diğer taraftan, spor alanındaki yeniliklerin takibi ve Türk

sporunda uygulanması hedefinin ve olimpiyatların ülkemizde düzenlenmesi ile ilgili yapılan çalışmaların yetersiz olduğu, bunun yanında yerel yönetimlerin ve tüm spor örgütlerinin, sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için geliştirilen politikaların oluşturulmasında aktif rol almasının sağlanması gerektiği görülmüştür. Ekenci ve Gözen (2000) yaptıkları araştırmada Türkiye’de spor hizmetlerinin planlama ve koordinasyonun yeterince iyi sunulmadığını ve sporun halka yaygınlaştırılmadığını vurgulamışlardır. Ayrıca, Türkiye’de spor yapan kişi sayısının az oluşunun en önemli nedenlerinden biri olarak, sporu topluma yaymak yerine uluslararası spor yarışmalarında gösterilen galibiyetler ve alınan ödül sayısına dönük politikalar olurken, bu durum ilginin yarışma sporuna kaydırılmasına ve sporu toplumun her yanına yayacak uzun vadeli plân, özel programlar yapmak yerine kısa vadeli başarılar elde edilmesinin amaçlandığını göstermektedir (İmamoğlu ve Çimen, 1999). Aykın ve Bilir (2013), Hükümet programlarında sporla ilgili politikaların uygulamaya geçirilmesinde sorunlar olduğunu dile getirmiş ve spor yöneticilerinin rolünü vurgulayarak, spor ortamlarını bilen ve çok iyi analiz edebilen yöneticilerin etkin kullanılmasının, sorunların çözümünde etkili olabileceğini ileri sürmüştür. Spor politikalarının daha özenli halkın ve bölgelerin sosyal ve demografik özelliklerine göre planlanması, planlamayla birlikte bu hizmetlerin sunumunda federasyonlar ve yerel yönetimlerinde aktif rol oynaması gerektiği söylenebilir. “Gençlik Politikaları” alt temasındaki bulgularda, Türkiye’de gençlik politikalarının hazırlık ve uygulama aşamasında gençliğin söz sahibi olamaması, bir üst örgüte sahip olmamalarının ciddi sorunlar oluşturduğu, gelişmiş bir gençlik politikasının, genç bireylerin, toplumsal yapıya etkin olarak katılmaları için şartları sağlaması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi açısından eşit olanaklar tanınması ve her şeyden önce gençlerin tüm yurttaşlık haklarını kullanmalarının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar, günümüzde devletin sivil toplum örgütlerine ve gençlik yapılanmalarına katkı veren hale dönüşmesi, sivil toplum örgütlerinin spor ve gençlik hizmetlerinde etkin rol oynaması ve devlet tarafından desteklenmesi ile sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkileri de düzenleyici bir düşünceye sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Keyman, 2004). Gençlik politikaları oluşturulurken, gençlerin ve sivil toplum kuruluşlarının aktif rol oynamaması, bu politikaların uygulanabilirliği açısından sorun teşkil ettiği düşünülebilir.

Liderlik ve Yöneticilik Temasının, “Liderlik” alt temasındaki bulgularda, yöneticilerin dönüşümcü liderliği destekledikleri ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkisi olduğu, bunun yanında iç girişimcilik ile paylaşımcı liderlik arasında olumlu yönde ilişki olduğu, etik liderlik davranışlarının örgüte bağlılığı artırdığı vurgulanmaktadır. Ayrıca kadın spor yöneticileri erkek meslektaşlarına göre daha fazla etkileşimci liderlik stili sergilemektedirler. Watt (1998), spor yöneticilerinin liderlik stillerini sporun değişen ve hareketli atmosferinden dolayı sahada kendilerinin belirleyebilmeleri ve spor faaliyetlerine katılanların genelde hareketli coşkulu ve heyecanlı bireyler olmalarından dolayı, spor yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliği tercih ettiklerini belirtmektedir. Yılmaz (2006) örgütün hedeflerine ulaşmada personeli cesaretlendiren, girişim üstlenmeye teşvik eden ve sahip oldukları kapasitenin sonuna kadar kullanılmasını sağlayan ve yetkilerini paylaşabilen liderlerin önemini vurgulamıştır. Ayrıca liderlerin etik kurallara uygun olan davranışları personelinin örgüte bağlılığını artırdığı, paylaşımcı liderlerin de çalışanların örgüt yönetimine katılımını desteklediği söylenebilir. “Yöneticilik” alt temasındaki bulgularda, Spor yöneticilerinin en çok tercih ettikleri ilk üç düşünme stiline hiyerarşik, yürütme ve liberal olduğu ve kadın yöneticilerin karar vermede özsayı puanları erkek yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu, ayrıca yöneticilerin "Kavramsal" ve "İnsan İlişkileri" becerilerine yüksek düzeyde sahip olduğu görülmektedir. Katz kavramsal beceriyi, yöneticinin örgüt ve birimler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görebilmesini, algılayabilmesi olarak tanımlamaktadır (Bender, 2000). Balgalmış ve Baloğlu (2014) yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin en çok tercih ettikleri düşünme stilleri olarak, Hiyerarşik, Yürütme ve Dışsal düşünme stillerini tespit etmiştir. İnsan ilişkileri becerisi örgütün bütün kademeleri ve işgörenlerin örgüte bağlılığı ile iş veriminin artırılması için önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca Türk spor yönetim yapısının durumu spor yöneticilerinin tercih ettikleri düşünme stillerini etkilediği ve kadın yöneticilerin karar verme konusunda daha cesaretli olduğu söylenebilir. “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar” alt temasındaki bulgularda, Spor Genel Müdürlüğünde çalışan kadınların, kadın yöneticilere yönelik olumlu tutumları erkeklere göre daha yüksek olarak görülmüştür. Aycan (2004) çalışmasında, finans ve yönetim kesimlerinde, kadınlar hemcinslerinin yöneticilik yapmalarına yönelik daha olumlu tutum sergilediklerini tespit etmiştir. Toplum

yapısı olarak erkeklerin hegemonyası üzerine kurulu olan çalışma ve iş hayatında, erkeklerin sergiledikleri olumsuz tutumun, gücü kadın yöneticilere bırakmak istememelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. “Kadınların Temsili” alt temasındaki bulgularda, GSGM ve Spor Federasyonlarının üst ve orta düzey yöneticilik kademelerinde görev yapan kadınların çok az olduğu görülmüştür. Koca ve Bulgu (2005) yapmış oldukları çalışmada, GSGM’de yönetici pozisyonlarının sadece %10’unu kadınların oluşturduğu GSGM merkez teşkilatında memur statüsünde çalışan kadın personel sayısı (254) toplam personel sayısının (798) yaklaşık üçte biri kadar olduğunu tespit etmiştir. “Mobbing” alt temasındaki bulgularda, genel itibariyle cinsiyete göre mobbing düzeyleri arasında farklılık olmadığı, ancak kadın çalışanların mobbinge erkeklere göre daha fazla maruz kaldıkları ve yaş gruplarına göre, 18-25 yaş ve 21 ile 30 yaş arasında olanlar lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bahçe (2007) yapmış olduğu çalışmada, kadınların erkeklere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Salin (2003) araştırmalarında kadın çalışanların yıldırma yönelik hal ve tavırlara daha fazla uğramalarının; kadınların farklı bakış açılarına ve kabiliyetlerine sahip olmalarına ayrıca örgütteki sorun ve olayları özel yaşam alanlarına aktarmaları ile kadın çalışanlar arasındaki çekişmenin erkek çalışanlardan daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaştığı görülmektedir. Spor örgütlerinde, kadınların az olması, erkek personellerin egemen olduğu iş ortamlarında kadınların zayıf tutumlarına karşı daha saldırgan bir tutum izlendiği söylenebilir. “Çatışma Yönetimi” alt temasındaki bulgularda, GSGM merkez örgütünde ve Mersin GHSİM’de görev yapan iş görenlerin, çatışmayı yönetme stillerinde orta öğretim mezunları lehine ödün verme stilinde anlamlı bir fark olduğu ve amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler ve personelin meydana gelen çatışma durumunda genellikle “problem çözme ve uzlaşma stilini” kullandıkları görülmüştür. Ural (1997) çalışmasında problem çözme ve uzlaşma stilinde eğitim durumuna göre fark olduğunu belirtmiştir. Blake ve Mouton örgütlerde bireyler arası çatışmayı azaltılmasında ve iyi ilişkiler kurulmasında problem çözme ve uzlaşma yöntemine daha fazla önem verilmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir (Mirzeoğlu, 2003). Spor örgütlerinde, çatışma yönetiminde genel itibariyle ödün verme, problem çözme ve uzlaşma yönteminin kullanıldığı, eğitim durumuna göre kullanılan yöntemin değiştiği düşünülebilir.

İnsan Kaynakları Temasının, “İnsan Kaynakları” alt temasındaki bulgularda, personel eğitimi ve geliştirme boyutunda yönetici lehine anlamlı bir farklılık görülürken, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde insan kaynakları ile ilgili yeteri kadar eğitim programlarının olmadığı ve bunlara ihtiyaç duyulduğu ve organizasyonlar içerisinde kişisel nitelikleri doğrultusunda aktif olarak görevlendirilen gönüllü insan kaynakları düzenlenen organizasyonların kalitesini yükselttiği görülmektedir. Sunay (1998) yapmış olduğu çalışmada üniversiteler ile birlikte hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesinin önemini belirtmiştir. Ayrıca, Mercin (2005), personel geliştirme etkinliklerinin kamu kurumlarında yeterince yapılmadığını, bu eksikliklerin ilgili kurumlar tarafından gerekli çalışmalar yapılarak sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütlerin yönetim kademelerinde yer alan çalışanların kendilerini daha çok geliştirmek istedikleri, ayrıca spor hizmetleri sunan örgütlerde boş zamanlarını değerlendirmek isteyen sporseverlerin hem kendilerini tatmin hem de düzenlenen faaliyetlerin daha etkili ve verimli geçmesi için gönüllü olarak organizasyonlarda yer almaları gerektiği düşünülebilir. “İş Analizi” alt temasındaki bulgulara bakıldığında, üst düzey yöneticilerin kurumdaki başarıyı etkileyecek faktörler hakkında görüşme yapıldığını ifade ettiği görülmüştür. Konak (2001), İş tasarımının, kurumun ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak şartların yeniden düzenlenmesi gibi amaçlarla yapılırken, ayrıca personelin iş doyumunu artırmak için, işi en az zaman ve maliyet gerektirecek şekilde, işlerin analiz edilerek verimliliği, çalışan ve görev uyumu kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanların fikirleri alınarak yapılan tasarımların örgüt başarısını yükselttiğini vurgulamaktadır. Çelikten (2005), örgütlerin, rekabet ortamında hedeflerine ulaşabilmelerinin temel şartı, gelişen dünyaya uyum sağlamalarıdır, bu uyumun sağlanması için sağlıklı ve tutarlı iş analizlerini gerçekleştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. İş analizi ve tasarımının örgütün hedeflerine ulaşmada ve çalışanların verimliliğini artırmada önemli bir yeri olduğu söylenebilir. “Kariyer Yönetimi” alt temasındaki bulgularda, Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan bayan personellerin, hedef yönelimli kişilik özelliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Barron ve Harackiewicz (2001) çalışmalarında hedef yönelimli işgörenlerin, kendilerini geliştirmeye odaklanmış ve ortaya koydukları işlerde istekli olarak görev aldıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca, yapılan araştırmalar; hedef yönelimli çalışanların,

akademik, eğitim, görev ve satış performansları arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004). Hedef yönelimli olan işgörenlerin diğerlerine göre işe ve örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu düşünülebilir. “Performans Değerlendirme” alt temasındaki bulgulara baktığımızda, SGM’de çalışanların performans değerlendirmesi tutumlarında cinsiyet yönünden bir farklılık olmadığı ve mevcut performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğu görülürken, performans değerlendirmede daha çok gözetim ve denetime zaman ayrıldığı görülmüştür. Kline ve Sulsky (2009) performans değerlendirmeyi, kurumda çalışanları değerlendirmek, rekabet etme kabiliyetlerini geliştirmek, personel verimliliğini arttırmak ve ödüllendirmek için yapılan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Akşit (2006), performans değerlendirmede amacın danışmanlık yapmak ve çalışanın yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek ve “sürekli gelişim temelli değerlendirme” kültürünü geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Performans değerlendirme örgüt başarısını yükseltmek personelin daha verimli olması için eksikliklerini gidermesini sağlamak, örgüt içindeki koordinasyon ve iletişim eksikliklerini tamamlamak için yapılmadığı takdirde iş yükü haline geleceği düşünülebilir. “Halkla İlişkiler” alt temasındaki bulgularda, federasyonlardaki görevliler, federasyonların tamamında halkla ilişkiler departmanı veya halkla ilişkiler alanında çalışan personelin bulunmadığını belirtmişler ve bundan dolayı federasyonların duyuru ve haberlerinin halka yeterince duyurulmadığı görülmüştür. Sözeri ve Koçak (2004) Süper Lig futbol kulüplerinin pazarlama aracı olarak interneti ne düzeyde kullandıklarının belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada kulüplerin internet aracılığı ile bilet ve yan ürünlerini satma oranlarının çok düşük olduğu, internet pazarlamacılığında haberdar olmadıklarını belirlemişlerdir. Peltekoğlu (2007), görsel olarak desteklenmiş, küçük broşürlerin, bir organizasyonun sunmak istediği program, etkinlik, tesis, proje ve hizmetleri içererek, bilgilendirici bir şekilde hazırlanması, insanlarda ilgi uyandırır ve programın gelişmesine de katkı yapabileceğini vurgulamıştır. Medya kuruluşlarının popüler olmayan spor dallarına yeterince ilgi göstermediği ve bu durumun spor branşlarının yaygınlaşmasında engel olduğu, bunu aşmak için spor örgütlerinin faaliyetlerini, halkla ilişkiler çalışmaları ile daha geniş kitlelere ulaştırabileceği söylenebilir. “Personel Güçlendirme Algıları” alt temasındaki bulgularda, Doğu Anadolu Bölgesinde ki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl

müdürlüğü çalışanlarının, eğitim seviyelerine göre personel güçlendirme ve alt boyut ortalamalarında anlamlı fark görülmemiştir. Ambad ve Bahron (2012) yaptıkları çalışmada hizmet süresi ve eğitim düzeylerinin personel güçlendirme algılarını etkilemediğini tespit etmişlerdir (Ambad ve Bahron'dan aktaran Sever Elüstün ve Sözen, 2018). Küresel değişim ve rekabetle beraber personel güçlendirmenin önemi artmakta, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini yükseltme ve kişileri geliştirme sürecinde, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmede güçlü personelle daha başarılı sonuçlar elde edileceği söylenebilir.



6. SONUÇ

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelere genel olarak bakıldığında ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Gençlik kamplarının çocuk ve gençlerin gelişiminde farklı açılardan önemi ortaya çıkmış ve vatandaşların fiziksel hareket ihtiyaçlarının karşılanması problem olarak görüldüğü, spor tesislerinin yetersizliği ve düzensizliği ön plana çıkmıştır. Sporun siyasi parti propagandası olarak kullanıldığı, spor örgütünün yeniden özerk bir yapılanmaya ihtiyaç duyduğu, spora ayrılan bütçenin artırılması gerektiği, spor hizmetlerinin verimliliği için yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşları ile gençlik yapılanmalarının sporun yönetimine dâhil edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde, yöneticilerin davranışlarının adil olması gerektiği, çalışanların yönetime katılımı desteklenmesinin ve yaratıcılık ile kişisel özelliklerine uygun işlerde görevlendirilmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Spor alanındaki yeniliklerin takibi ve Türk sporunda uygulanması hedefinin ve olimpiyatların ülkemizde düzenlenmesi ile ilgili yapılan çalışmaların yetersiz olduğu, bunun yanında yerel yönetimlerin ve tüm spor örgütlerinin, sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için geliştirilen politikaların oluşturulmasında aktif rol almasının sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin etik kurallara uygun olan davranışları personelinin örgüte bağlılığını arttırdığı, paylaşımcı liderlerin de çalışanların örgüt yönetimine katılımını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Spor örgütlerinde insan kaynakları ile ilgili yeteri kadar eğitim programlarının olmadığı ve bunlara ihtiyaç duyulduğu ve organizasyonlar içerisinde kişisel nitelikleri doğrultusunda aktif olarak görevlendirilen gönüllü insan kaynakları düzenlenen organizasyonların kalitesini yükselttiği bunun yanında mevcut performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk spor teşkilatının özerk bir yapılanmayla spor hizmet ve faaliyetlerinin politik baskı ve siyasal hüviyetten uzak tutulacağı, bunun yanında spor hizmetlerinin özerk bir yapılanma ile daha hızlı ve verimli şekilde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de spor kuruluşlarının toplam kalite yönetimiyle ilgili hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Spor örgütlerinde kadın çalışanların mobbinge erkeklere göre daha fazla maruz

kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Spor federasyonların çoğunluğunun nakdi sponsorluğa önem verdiği ve sponsorluk yapacak kuruluşun kamuoyunda olumlu imajının bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Spor örgütlerinde çalışan kadınların cam tavan sendromu düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor federasyonlarının bünyesinde halkla ilişkiler birimi veya halkla ilişkiler alanında çalışan görevlinin bulunmadığı, federasyonların duyuru ve haberlerinin halka yeterince duyurulmadığı sonucuna ulaşılmıştır. GSGM ve Spor Federasyonlarında kadınların yeterince temsil edilmedikleri, yönetim kademelerinde görev alan kadınların çok az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler;

Gençlik kamplarının düzenlenmesinde bölge halkının belli kesimlerini değil tümünü kapsayacak şekilde duyuru ve planlama yapılabilir. Spor tesisleri yapımında bölgenin demografik özellikleri, iklim yapısı, halkın sportif etkinliklerden beklentileri ve istekleri gibi değişkenlerin göz önünde bulundurularak planlanabilir. Spor örgütlerinin yetki ve sorumlulukları net çizgilerle belirlenip, bu yetki ve sorumlulukların yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve gençlik yapılanmaları ile paylaşmaları sağlanabilir. Spor örgütlerinin yönetiminde sporu bilen ve yönetim kabiliyetlerine sahip spor adamlarının görev almaları sağlanabilir. Spor politikalarını oluştururken ve sporcu yetiştirme faaliyetlerinde, spor alanında yapılmış olan tüm akademik çalışmalar göz önünde bulundurulabilir. Örgüt kültürünü ve iklimini geliştirmek için, liderlerin dönüşümcü ve paylaşımcı liderlik davranışlarına sahip olmaları, örgüt içindeki davranışlarında adil ve demokratik yönetimi benimsemeleri sağlanabilir. Spor hizmetlerinin verimliliğini artırmak için insan kaynakları yönetimi, personel değerlendirme, halkla ilişkiler, halkla ilişkiler gibi yönetim faaliyetlerine önem verilebilir ve personel bu konularda eğitime alınabilir. Örgütsel yaratıcılık ile fikir çeşitliliğini artırmak için gerekli eğitimler düzenlenip, kadın çalışanlara ve yöneticilere daha çok imkan tanınması sağlanabilir.

7. KAYNAKÇA

Abalı, A. (1974). *Gençlik ve spor*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı.

Acar, F. T. (2001). *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. (doktora tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.

Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 155-173.

Akaydın, F. Ş. (2002). *Üniversite öğrencilerinin problem alanları, problemlilik düzeyleri, problem çözme becerileri ve yardım arama davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.

Akgöz, S., Ercan, İ. ve İsmet, K. A. N. (2004). Meta-analizi. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 107-112.

Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.

Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kumsaati.

Aküzüm, C. (2012). *Türkiye’de ilköğretim okullarında eğitim denetimi (Bir Meta-Sentez Çalışması)*. (doktora tezi). Fırat Üniversitesi. Elazığ.

Aküzüm, C. ve Özmen, F. (2013). Eğitim denetmenlerinin rollerini gerçekleştirme yeterlikleri: bir meta-sentez çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 56 (56), 97-120.

Albayrak, Y. A. (2012). *Spor hizmetlerinde yerelleşme: Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. (doktora tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Alpullu, A. (2006). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımının belirlenmesi*. (yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Apak, R. (1938). On beş yıl ve Türk Sporü. *Ülkü Halkevleri Dergisi*, 7 (69), İkinciteşrin, 229–234.

Arı, A. (2015). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasındaki ilişki*. (yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Aşcıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde çatışma yönetimi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. (yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

Atalay, A., Yücel, S. A. ve Korkmaz, M. (2015). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 17-28.

Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: temel kavramlar ve yeni yaklaşımları*. İstanbul: Türkmen.

Avcı, M. (2012). Spor federasyonlarının hukuki niteliği, idari teşkilat içerisindeki konumu ve bağımsızlığı sorunu. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 70 (2), 3-20.

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *applied psychology: An Internationak Review*, 53 (3), 453-477.

Aykın, A.G. ve Bilir, P. F. (2013). Hükümet programları ve spor politikaları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 239-254.

Bahadır, Z. (2006). *Futbol seyircisinin sosyo-ekonomik-kültürel yapısının şiddet eylemine etkisi (Konyaspor Örneği)*. (yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi. Niğde.

Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü*. (yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Balgalmış, E. ve Baloğlu, M. (2014). Eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri açısından çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29, 35-46.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi cilt 1*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Barron, K. E. and Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 706-722.

Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 81-217.

Baş, M. (2008). Spor sponsorluğu ve spor federasyonlarının sponsorluğa bakışı üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 111-124.

Bayansalduz, M. (2002). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü merkez ve taşra teşkilatının finansal kaynaklar açısından değerlendirilmesi*. (doktora tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.

Bender, P. (2000). *İçten liderlik*. İstanbul: Hayat.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 62-89

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. G. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay.

Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*. Ankara: TODAİE.

BTGM, (1983). *Beden terbiyesi kanunlar ve tüzüğü*. Ankara: Spor Toto.

- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canşen, E. (2015). Türkiye Cumhuriyeti'nin spor politikaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 33-48.
- Cilla, J. M. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity*. Master Thesis, The Faculty of the Department of Psychology San José State University.
- Çeki, G. (1975). *Türk sporunun 50 yılı*. Yayınlanmamış Çalışma, Ankara.
- Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı?, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 127-135.
- Çetin, K. (2002). Toplam kalite yönetimi felsefesi ve temel unsurları. *Milli Eğitim Dergisi*, Yaz-Güz 2002, Sayı:155-156.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (2), 53-69.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. (doktora tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Çimen, Z. (2013). Spor hizmetlerinde toplam kalite standartları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 13-17.
- Çolakoğlu, T. ve Erturan, E. E. (2009). Spor federasyonlarının özerkleşmeleri ve hukuksal boyutunda spor hukuku gereksinimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 323-335. ISSN:1304-0278.
- Demirci, N. (1986). *Sporda yönetim-teşkilatlanma ve organizasyonlar*. Ankara: Milli Eğitim.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: alan araştırması*. (doktora tezi). Hitit Üniversitesi. Çorum.

Deniz, E. (2018). *Kaynaştırma eğitime ilişkin öğretmen görüşleri: bir meta-sentez çalışması*. (yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi. Diyarbakır.

Derin, N. ve Demirel, T. E. (2010). Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 155-193.

Dilekmen, M., Arda, Ş. ve Alver, B. (2011). İlköğretim II. kademe öğrencilerinin saldırganlık özellikleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 927-944.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: İz.

Doğan, M. (2010). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. Ankara: Nobel.

Doğar, Y. (1997). *Türkiye’de spor yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz.

Doğu Algün, G. ve Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (1). 16-27.

Donuk, B. (2005). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. İstanbul: Ötüken.

Efil, İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

Ekenci, G. ve Gözen, M. (2000). Türkiye’de spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (2).

Ekenci, G. ve Serarslan, Z. M. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 72-81.

Ekici, S., Can, S., Zorba, E., Mollaoğulları, H. ve Kuşçu, A. (2006). Yerel yönetimlerde (belediyelerde) rekreasyonun yeri ve belediyelerin rekreasyon faaliyetlerine yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, 3-5 Kasım, Muğla.

Ekici, S., Hacicaferoğlu, B. ve Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı spor örgütlerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 40-57.

Elkin, N. ve Karadağlı, F. (2015). Üniversite öğrencilerinin problem çözme becerilerinin değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sağlık Bilim Dergisi*, 1 (1), 11-18.

Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 83, 318-352.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Erkal, M. (1981). *Sosyolojik açıdan spor*. İstanbul: Filiz.

Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 117-136.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.

Fişek, K. (1972). Yönetim ve mizah. *TODAİE Dergisi*, 5 (3).

Fişek, K. (1983). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Dünyada ve Türkiye'de*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.

Fişek, K. (1985). *100 soruda Türkiye spor tarihi*. İstanbul: Gerçek.

Fişek, K. (1988). *Spor yönetimi*. Ankara: Bağırhan.

Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünya'da Türkiye'de spor yönetimi*. Ankara: Bağırhan.

Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara: Kilit.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin.

Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, (2011). *T.C. Resmi Gazete*, 27958, 08 Haziran 2011.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (1986). *Resmi Gazete*, Kanun No: 3289. Kabul Tarihi: 21.05.1986. Resmi Gazete Sayısı: 19120. Resmi Gazete Yayımlanma Tarihi: 28.05.1986.

Geylan, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1 (1), 1-23.

Gök, Y. ve Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 7-16.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.

Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 87-106.

Gül, Ç. (2008) *Türk spor teşkilatının sorunları ve yeniden yapılanması*. (yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi. Ankara.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (doktora tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara.

Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 271-288.

Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (2), 178-195.

Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.

Güven, Ö. (1999). *Türklerde spor kültürü*. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı.

Güven, B. and Gürsoy, A. (2014). A study on the organizational justice and organizational citizenship dimensions and behaviors. *Beykent University Journal of Social Sciences–BUJSS*, 7 (1), 92-110.

Güzel, Ü. (1997). *İzmir’de kimya sektöründe çalışan büyük işletmelerde zaman yönetimini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma*. (yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

GSGM, (1999). *Spor şurası 1999 ön komisyon raporları*. Ankara.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi; sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. Tekok. O, Aytekin. B ve Bumin, B. (Çev). Ankara: Turhan.

Hoşgör, H., Hoşgör Gündüz, D. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: sağlık çalışanları örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (35), 345-362.

Howat, G. and Crilley, G. (2011). Customers service quality, satisfaction, and operational performance: A proposed model for australian public aquatic centers. *Annals of Leisure Research*, 10 (2), 168-195.

<http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce>, Erişim Tarihi: 30.10.2018.

<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>, Erişim Tarihi: 30.10.2018.

<http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>, Erişim Tarihi: 30.10.2018.

Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi*. (doktora tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

İmamoğlu, A. F. (1992). İki binli yıllara doğru Türk sporu üzerine bazı gözlemler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 9-19.

İmamoğlu, A. F. ve Çimen, Z. (1999). Türkiye’de spor federasyonlarında örgütsel değişme ihtiyacı ve bazı uygulamalar üzerine düşünceler. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2.

Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.

Kahraman, A. (1995). *Osmanlı Devleti 'nde spor*. Ankara: Kültür Bakanlığı.

Karademir, T., Devecioğlu, S. ve Özmaden, M. (2010). Sektör kavramları içerisinde bulunan spor sponsorluğuna bir bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 77-87.

Karataş, B. ve Demir, H. (2012). Konya Gençlik Hizmetleri İl Müdürlüğü'nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personel yaklaşımının belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (2), 191-195.

Karatepe, O. M. ve Halici, A. (1988). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme (An empirical assessment of the effect of job satisfaction on organizational commitment). *The 6th. National Management and Organization Congress, May 21-23, Anadolu University*, 139-58.

Keten, M. (1974). *Türkiye 'de spor*. Ankara: Ay Yıldız.

Keyman, F. (2004). *Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları ve Türkiye, sivil toplum ve demokrasi konferans yazıları*, no 4. Yayına hazırlayan: Arzu Karamani, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Kılıç, M. (2013). Tek partili dönemde Türkiye'de modern sporun teşekkülü. *Tarih Okulu*, İlkbahar-Yaz 14, 27-53.

Kılınc, M. ve Uludağ, A. (2017). Sağlık çalışanlarının empatik eğilim düzeyinin saldırgan davranış düzeyleri ile ilişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16 (3), 809-825.

Kline, J. B. T. and Sulsky, M. L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50 (3), 161-171

Koca, C. ve Bulgu, N. (2005). Spor ve toplumsal cinsiyet: Genel bir bakış. *Toplum ve Bilim*, 103, 163-184.

Kocamış Uzun, T. (2016). Toplam kalite yönetimi (TKY) ve iç denetimin TKY'deki rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016/1, 1-21.

Koçak, F. ve Sunay, H. (2016). Türk spor yönetimi taşra yapılanmasının yönetsel etkinliğinin personel görüşlerine göre incelenmesi. *Jornal of Human Sciences*, 13 (2), 3573-3589.

Koçak, F., Tuncel, F. ve Tuncel, S. (2013). Sporda sürdürülebilirliğin boyutlarının belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi*, 11 (2), 113-129.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin.

Kozak, M. (2001). *Konaklama işletmelerinde iş analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi*. (doktora tezi). Erciyes Üniversitesi. Kayseri.

Köksal, Y. (2016). *Sağlık çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin algılarının incelenmesi*. (yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.

Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik, S. B. ve Avcı, İ. A. (2011). Hemşirelerin iletişim becerileri: Samsun ili örneği. *Dicle Tıp Dergisi*, 38 (1), 49-56.

Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü liderlik -bir uygulama-*. (yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Lindsey, I. (2008). Conceptualising sustainability in sports development. *Leisure Studies*, 27(3), 279–294.

Loscocco, K. (1990). Reactions to blue collar work. *Work and Occupations*, 7 (2), 280.

Mavisu, H. (2010). *Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi*. (yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

Mirzeoğlu, N. (2003). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara.

Memduhoğlu, B. H. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 137-153.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com, Güz 4,128-144. ISSN:1304-0278.

Mollaoğulları, H. (1998). *Türk spor yönetiminde yapısal değişiklikler ve güncel sorunlar (1922-1998)*. (doktora tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Mutlu, O. T. (2001). *Türk spor teşkilatının yapısal değişimine yönelik önerilerin değerlendirilmesi*. (yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi. Muğla.

Nacar, S. F. ve Tümkaya, S. (2011). Sınıf öğretmenlerinin iletişim ve kişilerarası problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 10 (2), 493-511.

Nartgün, S. Ş. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 289-316.

Nelson, D. B. and Nelson, K. W. (2003). Emotional intelligence skills: significant factors in freshmen achievement and retention. *Paper presented at the American Counselling Association Conference*, Anaheim, CA.

Okay, A. (1998). *Halkla ilişkiler aracı olarak sponsorluk*. İstanbul: Epsilon.

Okçi, A., Çetinaslan, A., Başaran, Z. ve Erdal, R. (2009). *Kocaeli ilinde halkın spor tesislerinden yararlanma düzeyi, uluslararası herkes için spor turizmi*. Ankara: Nehir.

Okçu, V. (2008). *Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik yönetiminde çağdaş ve güncel konular*. Ankara: Gazi.

Öğüt, E. (2014). Türkiye’de spor yönetiminin neoliberal dönüşümü. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (4), 31-58.

Önal, M. (2010). *Eğitim iş görenlerinin duygusal zekâları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 207-227.

Özaslan, Ö. B., Acar Beyhan, A. ve Acar, C. A. (2009). Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, sayı: 64, 98-111.

Özbek, M. F. (2002). *Çalışma hayatında empati bir uygulama*. (yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi. Bursa.

Özcan, Z. (2007). *Empati ve dini inanç arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Özel, E. K. (2014). Çalışanların twitter kullanımının, kurum imajına etkisi: Türkiye’de bir anket çalışması. *Journal of Yasar University*, 9 (35), 6138-6158.

Özelçi, M. A. (2007). *Türk spor yönetiminde kendine özgü bir yapılanma: Türkiye Futbol Federasyonu*. (yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul.

Özevren, M. (2009). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen.

Özkaya, Ö. M., Kocakoç, D. İ. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

Özmaden, H. (1999). *Cumhuriyet dönemi ilk spor teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)’nın yapılanma sürecinde beden eğitimi ve sporun*

fonksiyonları, fonksiyonlardaki değişimler ve toplumsal hayata etkileri. (doktora tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Pakaslahti, L., Karjalainen, A. and Keltikongas, J.L. (2002). Relationships between adolescent prosocial problem solving strategies, prosocial behavior and social acceptance. *International Journal of Behavioral Development*, 26 (2), 137-144.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Pala, A. (2008). Öğretmen adaylarının empati kurma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 13-23.

Peltekoğlu Balta, F. (2007). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* (doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.

Polat, S. ve Ay, O. (2016). Meta-sentez: kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi- Journal of Qualitative Research in Education*, 4 (1), 52-64.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulama örnekleriyle).* Bursa: Furkan.

Sağlam Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 129-149.

Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişim.* Ankara: TODAİE.

Salin, D. (2003). Workplace bullying among business professionals, prevalence, organizational antecedents and gender differences. academic dissertation. Helsingfors. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/90/117-951-555-788-7.pdf?sequence=2> (Erişim Tarihi: 29.12.2018).

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler.* Ankara: Nobel Akademik.

Sever Elüstün, T. ve Sözen, İ. (2018). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık algısı ve ilişkisi: Liman işletmesi çalışanları örneği. *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, 5 (10), 238-270.

SGM 2010-2014 Stratejik Plan, 2009.

SGM 2015-2019 Stratejik Plan, 2014.

Sivrikaya, Ö. (2009). *Düzce Belediyesinin spor hizmetleri için örnek bir yönetim modeli*. (doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.

Solmaz, S. (2016). *Bağımsızlık sürecinde spor federasyonlarına yapılan yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi*. (yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Sözeri, B. ve Koçak, S. (2004). Turkish super league soccer clubs' usage of internet as a tool for marketing purposes. *The Congress Book of Economics and Management of Mega Athletic Events: Olympic Games, Professional Sports, and Other Essays*, 175-90.

Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 67.

Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi.

Sunay, H. (2017). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi.

Swerissen, H. and Crisp, B. R. (2004). The sustainability of health promotion interventions for different levels of social organization. *Health Promotion International*, 19 (1), 123–130.

Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi*. (yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Şahbudak, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri: Türk spor örgütü örneği*. (doktora tezi). Çukurova Üniversitesi. Adana.

Şahin, G. ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü federasyonlarında görev yapan personelin sponsorlukla ilgili görüşleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 75-80.

Şahin, M. (1987). *Başlıca yönetim yaklaşımları*. Ankara: Anadolu Üniversitesi.

Şahin, Y. (2010). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi*. Trabzon: Murathan.

Şahin, M. Y., Akyel, Y. ve Çolakoğlu, T. (2013). Örgütsel vatandaşlık: kamu ve bağımsız spor örgütleri yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of SocialScience*, 6 (8), 1067-1083.

Şengöz, A. ve Eroğlu, E. (2017). Örgütlerde sosyal medya kullanımı: sosyal medya algıları, amaçları ve kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5 (1), 503-524.

Tanoğlu, Ç. Ş. (2006). *İşletmelerde yıldırımın değerlendirilmesi ve bir yükseköğrenim kurumunda uygulama*. (yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147).

Taşgın, Ö. (2004). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi*. (doktora tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (doktora tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.

T.C Anayasası, 1982.

TBMM Tutanak Hizmetleri Başkanlığı, (2015). *TBMM Bütçe Komisyonu Tutanağı*, 12 Şubat 2015.
http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/komisyon_tutanaklari.goruntule?pTutanakId=1228.

Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.

- Tortop, N. (1985). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: "S".
- Tortop, N., İsbir, G. E. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı.
- Tortop, N., İsbir, G. E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. M. (2016). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel.
- Tuncel, F. (2003). Atatürk, gençlik ve spor. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.
- Tunçer, P. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Ekin.
- Türkmen, M. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde zaman yönetimi*. (yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi*. (yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. (doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
- Uşçetin, A. (2003). *Spor yönetiminde liderliğin rolü ve önemi*. (bitirme tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Vicere, A. A. (1996). Executive education: the leadig edge. *Organizational Dynamics*, 25 Autumn, 67-81.
- Watt, C. D. (1998). Sport management and administration. *London: E&FnSpon*, 23-65.
- Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi*. (yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara.

Yazıcı, C. ve Sunay, H. (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle olan çatışmaları yönetme yöntemleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 31–37.

Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.

Yetim, A. (2010). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Berikan.

Yıldız, O. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeylerinin araştırılması (Sakarya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi. Düzce.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 72-90.

Yıldızhan Çakmak, Y. (2012). *Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimlerinin belirlenmesi*. (doktora tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (doktora tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.

Yüksel, İ. G. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri örnekleminde incelenmesi*. (yüksek lisans tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi. Ankara.

Zorba, E., Tekin, A., Özdağ, S. ve Akcakoyun, F. (1997). Egzersiz Programlı kamp yaşantısı ve özsaygı ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (4), 29-34.

8. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DOĞAN Ahmet Bilal
 Uyuğu : TC
 Doğum tarihi ve yeri : KONYA / 21.03.1987
 Medeni hali : EVLİ
 Telefon : 0546 496 16 18

e-mail : ahmetbilaldogan@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birim	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans		
Lisans	Gazi Üniv. BESYO	16.06.2014
Lise	Akşehir Selçuklu Lisesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2016-2017	Akşehir Karabulut Ortaokulu	Öğretmen
2017...	Yozgat Fatma Temel Turhan Ortaokulu	Öğretmen