

59962

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

**ATAMA ETKİNLİKLERİNİN GENÇLİK VE SPOR  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN  
ZAFER ÇİMEN**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ.DR.GÜNER EKENCİ**

Ankara, 1997

# I

## ÖNSÖZ

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye'de sporun sevk ve idare edilmesinde temel görevi üstlenmiştir. Kuşkusuz bu örgütün iyi yönetilmesi Türk Sporunun başarısında olumlu yönde ivme kazandıracaktır.

Zira bir örgütün çalışanları, örgütün başarısında etkin rol oynayan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında personelin verimliliği anlamına da gelen atama etkinliklerinin örgüt yapısına uygun kriterlerle yön verebilmek Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü için de büyük bir öneme sahiptir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan Daire Başkanı, Şube Müdürü, Federasyon Genel Sekreteri, Uzman ve Şefler düzeyinde görev yapan personelin atama etkinliklerine ilişkin görüşlerini tesbit amacıyla hazırlanan Atama Etkinliklerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personeli Üzerindeki Etkisi üzerine yapılan çalışmanın her aşamasında yardımcı olan, görüş ve önerilerinden faydalandığım Danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Güner EKENCİ'ye, tez konusu belirlenmesinde ve sonraki aşamalarında yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Faik İMAMOĞLU ve Doç. Dr. Suat KARAKÜÇÜK'e, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yapılan anket çalışmalarında yardım, ilgi ve alakalarını esirgemeyen Gençlik ve Spor Genel Müdürü Sayın Doç. Dr. Gazanfer Doğu'ya, Genel Müdür Yardımcısı Sayın Kemal MUTLU'ya ve Şube Müdürü Sayın Hasan SARIKABAK'a ve tüm Genel Müdürlük Personeline çalışmaya gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Zafer ÇİMEN

Ankara, 1997

## II

### İÇİNDEKİLER

	Sayfa
1.GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2.GENEL BİLGİLER.....	7
2.1.Yönetim ve Personel Yönetimi.....	7
2.2.Kamu Kesiminde Personel Yönetimi ve GSGM.....	9
2.3.Personel Yönetimi Genel İlkeleri.....	13
2.4.Personel Politikası.....	14
2.5.Atama Kavramı.....	16
2.5.1.Atamanın Anlamı.....	16
2.5.2.Atamanın Önemi.....	17
2.5.3.Atamanın Kapsamı.....	18
2.6.Atamanın Uygulama Biçimleri.....	19
2.6.1.Terfi.....	19
2.6.2.Transfer.....	21
2.6.3.Tenzil.....	22
2.7.Atamayı Gerektiren Nedenler.....	22
2.7.1.Terfi Bakımından.....	23
2.7.2.Transfer Bakımından.....	24
2.7.3.Tenzil Bakımından.....	25
2.8.Atama Etkinliğinin İşleyişi.....	26
2.8.1.Atamanın Dayanacağı İlkeler Bakımından.....	26

### III

	<b>Sayfa</b>
2.8.2.Atama Sistemi Bakımından.....	28
2.8.3.Atama Etkinliğinin Düzenlenmesi Bakımından.....	30
2.8.3.1.Atama Gereksiniminin Ortaya Çıkması.....	31
-İnsangücü Planlaması.....	31
-İnsangücü Envanter Sistemi.....	33
2.8.3.1.Ataması Yapılacak Personelin Saptanması.....	35
-Personel Değerlendirmesi.....	35
-Eğitim.....	39
2.9.Motivasyon Teorileri Çerçevesinde Personel Hareketliliği.....	43
2.9.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	44
2.9.2.Başarma İhtiyacı Teorisi.....	45
2.9.3.Vroom'un Beklenti Teorisi.....	46
2.9.4.Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi.....	48
2.9.5.Eşitlik Teorisi.....	49
<b>3.MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>50</b>
<b>4.BULGULAR.....</b>	<b>52</b>
<b>5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>98</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>112</b>

## IV

### TABLolar

#### Çalışanların Kişisel Özellikleri İle İlgili Tablolar

	Sayfa
1.Personelin Örgüt İçindeki Görevlerine Göre Dağılımı.....	52
2.Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
3.Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	53
4.Personelin Yaşlara Göre Dağılımı.....	54
5.Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	55
6.Personelin Uzmanlık Eğitimlerine Göre Dağılımı.....	56
7.Personelin Seminer veya Kurslara Katılımına Göre Dağılımı.....	57
8.Personelin Daha Önce Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı.....	58
9.Personelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	59
10.Personelin Son Görevindeki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	60

#### Atama Etkinliklerine İlişkin Genel Görüşler

11.Personelin Başarılı Olması Halinde Aynı Görevde Kalabilme Beklentisi.....	61
12.Atamalarda Uzmanlık Alanının Önemine İlişkin Görüşler.....	62
13.Uzmanlık Alanı ve Göreve Karşı Tutuma İlişkin Görüşler.....	63
14.Atamalarda Neden Gösterilmesine İlişkin Görüşler.....	64
15.Gerekçesiz Atamaların Etkisine İlişkin Görüşler.....	65
16.Atamalarda Eğitim ve Tanıtımdan Yararlanmaya İlişkin Görüşler....	66
17.Eğitim Verilmeden Gerçekleştirilen Atamaların Etkisine İlişkin	

	<b>Sayfa</b>
Görüşler.....	67
18.Yönetimin Değişmesi ile Atama Beklentisine İlişkin Görüşler.....	68
19.Yönetimin Değişmesiyle Atama Beklentisinin Etkisine İlişkin Görüşler.....	69
<b>Atama Etkinliklerine İlişkin Özel Görüşler İle İlgili Tablolar</b>	
20.Terfi Sayılarına İlişkin Durum.....	70
21.Terfilerin Hizmet Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler.....	71
22.Terfilerde Objektif Yaklaşımlarla Hizmet Anlayışına İlişkin Görüşler.....	72
23.Terfilerde Kayırmacılık Etmenlerinin Etkisine İlişkin Görüşler.....	73
24.Terfilerde Kayırmacılık ve Hizmet Anlayışına İlişkin Görüşler.....	74
25.Terfi Olanağı Bulunmayışının Hizmet Anlayışı Etkisine İlişkin Görüşler.....	75
26.Terfi Beklenen Görevin Hizmet Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler.....	76
27.Transfer Sayılarına İlişkin Durum.....	77
28.Transfer Beklentisinin Görev Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler.....	78
29.Transferleri Yönlendirmeye İlişkin Görüşler.....	79
30.Transferlerin Yapılma Şeklinin Görev Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler.....	80
31.Başarıyı Engelleme Amacıyla Transfer Yapılabileceğine İlişkin Görüşler.....	81
32.Tenzil Sayılarına İlişkin Durum.....	82
33.Tenzilde Başarısızlığın Etkisine İlişkin Görüşler.....	83
34.Tenzilde Kayırmacılık Etmenlerinin Etkisine İlişkin Görüşler.....	84
35.Tenzille Görev ve Kuruma Karşı Tutuma İlişkin Görüşler.....	85

## VI

### ŞEKİLLER

#### Sayfa

1.Personel Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın GSGM İçi Örgütlenmesi.....	12
2.Atama Biçimleri.....	17
3.İnsangücü Envanteri.....	34



## VII

### KISALTMALAR

- AÖF :Açık Öğretim Fakültesi
- BTGM :Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
- BTK :Beden Terbiyesi Kanunu
- BTSGM :Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü
- DMK :Devlet Memurları Kanunu
- GSB :Gençlik ve Spor Bakanlığı
- GSGM :Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
- FGS :Federasyon Genel Sekreteri
- KHK :Kanun Hükmünde Kararname
- MEB :Milli Eğitim Bakanlığı
- MEGSB:Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
- SD :Serbestlik Derecesi
- TİCI :Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
- TSK :Türk Spor Kurumu
- ÜDY :Üst Düzey Yönetici



## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

İçinde bulunduğumuz çağda değişim ve gelişim sadece insanların maddi ihtiyaçlarıyla değil aynı zamanda eğitim, sağlık, yönetim, ve politika gibi toplumsal gereksinimleriyle de ilgili önemli bir unsurdur<sup>46</sup>.

Örgütlerin de insanlar gibi bu değişim ve gelişimden etkilenmemeleri mümkün değildir. Örgütlerin gelişim ve değişime sağlıklı bir şekilde uyabilmesi ve sorumluluklarını yerine getirerek amaçlarına ulaşabilmesi, onların en önemli kaynağı olan "işgöreni" etkili ve verimli bir biçimde kullanması ve çalışanlarını doğru zamanda doğru görevlerde bulundurmasına bağlıdır<sup>10-47</sup>.

Günümüz, örgütlerinde değişim ve gelişime uyum sağlamak amacıyla gerek kamu, gerekse özel kesimde bazı birimlerin işlevlerine son verilirken, yeni birimler ve görevler ortaya çıkmakta ve buna paralel olarak personel gereksinimleri nicelik ve nitelik olarak değişim göstermektedir<sup>64</sup>. Bu sebeple örgüt içinde bir işe ya da birime yerleştirilen personel, tüm iş yaşamı boyunca nadiren aynı iş ve birimde çalışmaktadır. Dolayısıyla, işgörenler örgütsel zorunluluk veya bireysel tercihle bir işten diğerine geçmektedirler. Hiyerarşik kademe içinde üst ya da alt basamaklara olabileceği gibi yatay olarak da gerçekleşen, bu tür yer ve görev değişiklikleri personel hareketliliği kapsamına girmektedir. Böylece örgütler ellerindeki insan kaynaklarını değerlendirip geliştirerek örgüte en fazla katkıyı sağlayacak akılcı bir personel hareketliliği düzeni kurmaya

çalışmaktadırlar<sup>13</sup>. Bu nedenle örgütlerdeki her türlü personel hareketleri personel yönetiminin önemli fonksiyonları arasında görülmektedir<sup>10</sup>.

Örgüt içindeki personel hareketliliğinin önemli sayılabilecek kısmını çalışanların yaptıkları işlerden başka işlere kaydırılmalarını içeren terfi, transfer ve tenzil oluşturmaktadır<sup>21</sup>.

Yer ve görev değişikliklerinin örgüt açısından önemi, işgörenleri iş ve örgütle uyumlu ve dengeli hale getirmektedir. Ancak gereksiz ve istem dışı değişiklikler sonucunda bu ahenk bozulabilmekte neticede işe geç gelme, emre itaat etmeme, huzursuzluk, ilgisizlik vb. uyumsuzluklar meydana gelebilmektedir<sup>21</sup>.

Bu uyumsuzlukların başlangıç noktası personelin hizmete alınması ve görevinin sona ermesi arasında geçen süre içindeki adaylık, sicil, yükselme, yer değiştirme, tenzil, çekilme, izin, disiplin, görevden uzaklaştırma vb. birçok konuları kapsamaktadır<sup>19</sup>.

Örgütteki değişimler, personelin örgütünden beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma derecesi veya duyduğu hoşnutsuzluk ve hoşnutsuzluğu ifade eden iş doyumunu etkilemektedir<sup>21-42</sup>.

Örgütteki değişimler iş doyumunu ile ilintili olarak personelin devamsızlığı, işten kaçması ve örgütten ayrılması gibi sonuçlarıyla verimlilik üzerinde etkili olabilmektedir. Personelin çalıştığı işe ve yere bağlı ve onu seven bir kişi olması, yönetici davranışları, hizmet içi eğitim

şansı, başarının mükafatlandırılması ve personel hareketlerinde objektif davranılması verimliliği artırıcı olabilmektedir<sup>38</sup>.

Canlıların yaşamları boyunca çevreyle girdikleri mücadelelerden kaynaklanan, gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik ve çatışma nedenleri arasında personelin terfi isteğinin yerine getirilmemesi veya istek dışı yer ve görev değişikliklerinin yapılması halinde yaşanabilmektedir<sup>10</sup>.

Türk kamu kesiminde müspet veya menfi yönleriyle işgören üzerinde etkili olan personel hareketleri üst yönetim kadroları hariç, genellikle ilgili kurumlara bırakılmaktadır. Kurumlar kazanılmış özlük haklarıyla çalışanlarını bulunduğu kadroya eşit ya da daha üst kadrolara atayabilmektedirler<sup>3</sup>.

Türkiye'de, özellikle, üst kademedeki memurluklara hatırı gönül işleri ve siyasal kayırcılığa yönelik atamalar görülmekte ve bu nitelikteki görevlere geliş ve gidişler genellikle siyasi iktidara bırakılmaktadır. Dolayısıyla, iktidarın değişmesiyle, bu görevlilerin büyük bir bölümü değişmektedir<sup>53</sup>.

Üstelik, iktidar değişikliği veya bir bakanın değişmesi olasılığı belirlediğinde üst düzey yöneticilerinde bir tedirginlik oluşmakta, yönetici davranışlarını etkileyen bu tedirginlik alt düzeydeki personele de

yansımaktadır<sup>29</sup>.Çünkü üst düzey yönetimin değişmesi ihtimaliyle alt kademelerde de bir hareketlilik olacağı beklenmektedir.

Devletin yükümlü olduğu hizmetlerin gerçekleşmesi ve topluma sunulmasındaki görevi genellikle kamu ya da kamu yararına çalışan kurumlar yerine getirmektedir<sup>3</sup>.Sporla ilgili görev ve sorumluluklar Anayasa ve Kanunlarla Devlete yüklendiği için, bu gerekleri Devlet adına yerine getiren GSGM'nde de diğer kamu kurumlarına benzer personel hareketlerine rastlanmaktadır.

Bugünkü adıyla GSGM, tarihsel gelişimi içinde çok sporlu teşkilatlanmaya 1922 yılında kamu yararına çalışan dernek statüsünde olan TİCİ ile başlamış<sup>70</sup> , 1992'den 1936 tarihine kadar spora faydalı olmaya çalışan TİCİ 1936 tarihinde TSK adı altında örgütlenerek yarı devletçi bir yapı almıştır<sup>32-48</sup> .

1938 yılında 3530 sayılı BTK ile BTGM kurularak spor devlet eliyle yönetilmeye başlamıştır. BTGM 1942 tarihinde MEB'na, 1960 yılında tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır<sup>70</sup> .

BTGM, 1970 yılında spora ait ayrı bir bakanlık olarak kurulan GSB'na bağlanmıştır<sup>32</sup>. 1983 tarihinde MEB ile birleştirilen GSB'lığı MEGSB adını almış ve 1986 yılında çıkarılan 3289 sayılı kanunla BTSGM adı altında teşkilatlanmıştır. Daha sonra, 1989 yılında 356 sayılı KHK ile spordan sorumlu Devlet Bakanı kanalıyla Başbakanlığa bağlanmış ve adı GSGM olarak değiştirilmiştir<sup>70</sup> .

1938 yılından günümüze kadar spor teşkilatı, bir Bakanlıktan diğer Bakanlığa devredilmesi, adının sık sık değiştirilmesiyle fonksiyonel değil, sadece biçimsel değişiklikler yaşamış ve otorite yönünden tereddütlü bir gelişim süreci göstermesinden dolayı idari yapısındaki birçok değişiklikler nedeniyle etkili çalışmamıştır<sup>41</sup>.

Kendine özgü nitelikleri olan spor teşkilatında bilinçli bir kadrolaşma oluşturulamamış, üstelik siyasal kaygılar nedeniyle, yönetim ve uzmanlık gerektiren işlerde yetersiz kişiler görev almış veya yeterli olanlar yine aynı sebeplerden dolayı görevden uzaklaştırılmışlardır<sup>44</sup>.

Yapısal ve idari bu değişiklikler görünürde sporun problemlerine çözüm bulmak amacıyla yapılmasına rağmen sorunlara çözüm bulmanın ötesinde daha büyümesi ve karmaşık bir hal almasına neden olmuştur. Neticede, Bakanlık, Bakan ve üst düzey bürokratların sık sık değişimi alt kademedeki personelin de hareketliliğine yansıtıldığından istikrarlı yapı oluşturulamamıştır.

Bu nedenlerden dolayı GSGM merkez teşkilatı amaçlarını gerçekleştirme düzeyinde personelini doğru yer ve görevlerde kullanamaması önemli bir tartışma konusunu teşkil etmektedir.

Bu noktadan hareketle eldeki çalışmanın amacı, GSGM merkez teşkilatındaki yer ve görev değişikliklerinin personel üzerindeki etkisinin belirlenmesi için bu kurumun çeşitli birimlerinde görev yapan, bölüm şefi, uzman, şube müdürü ve daha üst düzeydeki personelin atama

etkinliklerinden nasıl etkilendiklerine ilişkin algılarını tespit ederek, bu tespitleri analiz edip yorumlamak suretiyle spor yönetimine faydalı olacağı kanaati ile önerilerde bulunmaktır.

Bu amaca ulaşabilmek üzere teşkilat içindeki personel hareketlerinden terfi, transfer, tenzil üzerinde durarak, bu boyutların ortaya konması için gerekli göstergelerden hareketle GSGM teşkilatında, yer ve görev değişikliklerinin personel üzerindeki etkisi nasıldır? (Üst düzey yöneticilerin değişmesi, alt kademelerde yer ve görev değişikliği beklentisi yaratıyor mu? Atama etkinliği kişilerin uzman oldukları alanlara yapılıyor mu? Atama etkinlikleri nelerden etkileniyor? Atama ihtiyaçlar doğrultusunda yapılıyor mu? Atama etkinliğinden önce gerekli eğitim ve tanıtım yapılıyor mu? Atama etkinlikleri çalışanların hizmet anlayışını ne yönde etkiliyor?) şeklindeki sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2. 1. YÖNETİM VE PERSONEL YÖNETİMİ

Kamu ya da özel tüm örgütler, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır<sup>14</sup>. Örgütün ortak amacını gerçekleştirme süreci olan yönetim; örgütü oluşturan işgörenlerin ve diğer kaynakların tüm güçlerini tespit edilmiş amaçlar doğrultusunda örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme görevidir<sup>45</sup>.

Öyleyse yönetimi, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, hammaddeleri, malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı şeklinde ifade etmek mümkündür<sup>28</sup>.

Bu tanımdan hareketle yönetimin görevi, artan insan ihtiyaçlarını kısıtlı olan kaynakları rasyonel bir şekilde kullanarak karşılayabilmektir<sup>12</sup>. Bu da personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır<sup>13</sup>.

Bu bakımdan personel, bir örgütü sistemli, etkili ve verimli bir şekilde amaçlara ulaştıracak insan gücüdür<sup>7</sup>.

Bir hizmet ya da faaliyeti gerçekleştirerek örgütün başarısı veya başarısızlığında büyük ölçüde rol oynayan personeldir<sup>72</sup>. Bu nedenle, personelin örgüt içinde işbirliği ve uyumlu şekilde çalışması ve hizmeti

yürüteceklerin sağlanmasında "personel yönetimi" ağırlıklı noktayı teşkil etmektedir<sup>66</sup>.

Flippo'ya<sup>33</sup> göre herhangi bir örgütün işlev ve amaçlarını yerine getirirken en fazla etkinliği sağlayacak şekilde üstün işgücü kazanma, geliştirme, koruma ve yönlendirme sanatı "personel yönetimi" anlamına gelmektedir.

Personel yönetiminin asli görevi örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini göstermektir. Bu yolla personel yönetimi iki amaca hizmet eder; birincisi, örgütün amaçlarına ulaşmasında insan kaynağının yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılabilecek şekilde kullanılması, ikincisi ise, personelin yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi doyum ve çıkar sağlayabilmesidir<sup>68</sup>. Bunun için her örgütte yöneticiye ihtiyaç vardır. Yönetici, başında bulunduğu kurumda çalışan insanları belli bir düzen ve plan içinde yöneten kişidir<sup>75</sup>.

O halde, örgütün verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütü oluşturan personelin etkili yönetilmesi ve ondan yararlanma derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler örgütün insan kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları tatminkar biçimde giderebilmelidir<sup>13</sup>.



## 2. 2. Kamu Kesiminde Personel Yönetimi ve GSGM

Ülkelerin gelişmesini yönlendirmek, planlamak üzere eğitim, sağlık, kültür, savunma, spor, sosyal güvenlik, vb. hizmet politikalarını tespit ve yönetme genellikle kamu yönetiminin görevidir. Dolayısıyla bu görevlerin yerine getirilmesinde kamu personeli önemli yer tutmaktadır<sup>66</sup>. Kamu kesimi için de kalite yönetiminin, sıklıkla telaffuz edildiği şu günlerde iyi hizmet verecek kamu personeli ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyacın da sistemli bir şekilde karşılanması şarttır.

Kamu yönetiminde personel sistemleri, coğrafi büyüklük, nüfus ve yapıları gibi özelliklerden dolayı farklılık gösterirler. Bu nedenle personel sistemlerini açık ve kapalı olarak iki grupta ele almak mümkündür<sup>66</sup>.

Açık sistem: işi bireye uydurmak yoluyla işe göre eleman almaktır. Burada deneyim ve yaş yerine özel bilgi ve beceriler ön planda olup örgüte dışarıdan da eleman alma olanağı tanır. Böylece, bir kadroya örgüt içinden veya dışından uygun kişiler atanarak daha geniş bir hareket alanı sağlanabilir<sup>62</sup>.

Kapalı sistem: görevden çok onu yerine getiren kişinin ağırlıklı olduğu sistemdir. Bu sistemde deneyim, bilgi ve beceri hizmet içinde kazanılır. Kişinin kariyeriyle yapılan iş arasında doğrudan bir ilişki yoktur, aynı kariyerdeki işgörenler değişik işleri yerine getirilebilir. Kişi, belli bir kariyer, meslek alanı için hizmete girebilir. Atamalarda çoğunlukla

örgütün iç kaynakları kullanılır<sup>15</sup>.Şüphesiz her iki sisteminde faydalı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Önemli olan bu sistemler arasında yapıya uygun dengeyi sağlayarak çalışanların iş doyumunu örgüt çıkarlarıyla birlikte yürütebilmektir.

Ülkemizde Cumhuriyet Döneminde oluşan kamu personel sisteminin belli başlı özellikleri şöyle özetlenebilir:

-Personel sistemi yasalarla düzenlenerek, özlük hakları güvenceli hale getirilirken "kapalı sisteme" öncelik verilmesinden dolayı katı bir personel sistemi oluşturulmuştur<sup>15</sup>.

-Türk hukuk mevzuatında en fazla değişikliğe uğrayan kanun DMK'nudur . Üstelik 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı "DMK" 1970 yılında 1327 sayılı kanunla düzeltilinceye kadar uygulanamamıştır<sup>3</sup>.

-Kamu personelinin genel yönetimden sorumlu rehberlik, yönlendiricilik, denetim ve gözetim işlevlerini yerine getirmek üzere 217 sayılı KHK ile kurulan "Devlet Personel Başkanlığı " sorumluluklarını "Maliye Bakanlığı" ile paylaşmasından dolayı personel sisteminin gelişmesini olumsuz yönde etkilemiştir<sup>15</sup>.

-DMK'nun uygulanmayan maddeleri, uygulanan maddelerinden daha çoktur. Mesela personelin sınav sistemi ile yükselmelerinin sağlanması bunların en önemlileri arasında gösterilebilir. Öte yandan başlangıçta az görülen "istisnai yükselmeler" sonraları giderek yaygınlaşmış ve personel arasında ayrıcalıklı bir küme oluşturulmuştur.

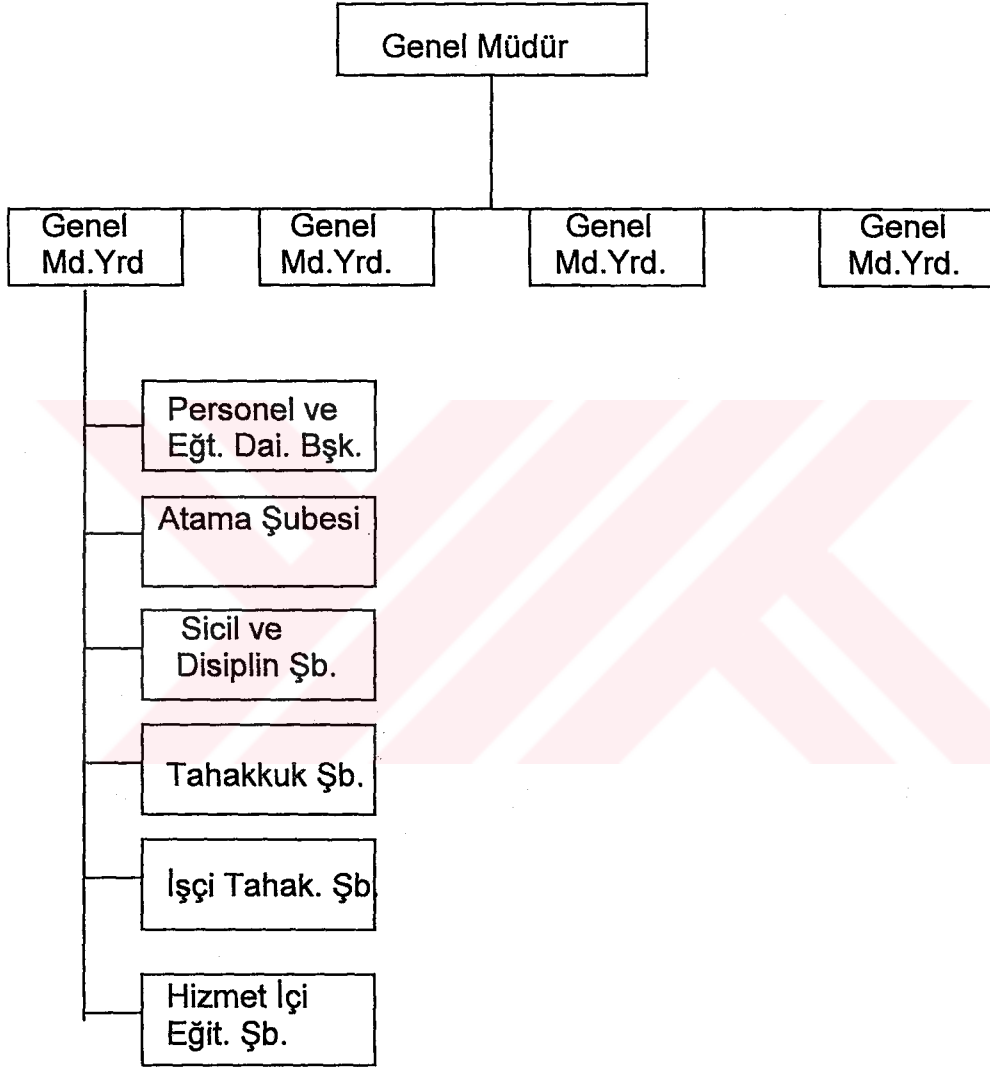
-Devlet personel rejimi oldukça karmaşık bir haldedir. Yeni düzenlemelerin yapılması gereği bulunmaktadır<sup>53</sup>.

Yürürlükteki mevzuat gereği Gençlik ve Sporla ilgili hizmetler ağırlıklı olarak bir kamu kurumu olan GSGM'nce yürütülmektedir. Dolayısıyla DMK'da yer alan hükümlerin bu kurum personeli için de geçerlidir. Hatta bu teşkilat bünyesinde görev yapan fahri elemanlar dahi kanun karşısında kamu görevlisi statüsünde bulunmaktadır.

Bu kurumdaki kadrolu personel atamaları 23.4.1981 gün ve 2451 sayılı kanuna göre yapılmaktadır. Bunun dışındaki 1-4 derece kadrolara Başbakan, diğer bütün görevlere ise Genel Müdür tarafından atama yapılır. Ancak Başbakan ve Genel Müdür bu yetkisini gerekli gördüğü alt kademelere devredebilir<sup>57</sup>.

GSGM Merkez Teşkilatı ana hizmet, danışma ve denetim ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur. Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı (Şekil-1) bir Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak yardımcı hizmet birimleri arasında sorumluluklarını yerine getirmektedir<sup>58</sup>.

(Şekil 1) Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı GSGM İçi Örgütlenme Şeması



### 2. 3. PERSONEL YÖNETİMİ GENEL İLKELERİ

Personelin hizmete girişinden , emekliliğine kadar ki sürecin tüm aşamalarında yol ve yön gösterici olan belli başlı personel yönetimi ilkeleri şunlardır:

Yeterlilik İlkesi ; verimli ve rasyonel personel prensiplerinin kurulmasına imkan veren usul, kaide ve uygulamaların bütünü olup, personelin işe başlayışından itibaren hizmet içinde yükselişinin "işe uygunluk" ya da "başarı " ölçütüne bağlandığı , uygulanan ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu manada personelin işe giriş ve atama etkinliklerinin doğrudan kişinin yetenek ve başarı derecesiyle gerçekleştirilmesi yeterlilik ilkesi kapsamındadır<sup>63</sup>.

Kariyer İlkesi ; personele, yaptıkları işlerde gerekli bilgi ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağının sağlanmasıdır<sup>2</sup>. Kamu kesiminde memurluğun bir meslek haline getirilerek, yetenekli insanları hizmete çekmek ve orada tutmak amacı taşımaktadır<sup>68</sup>.

Eşitlik İlkesi ; genel manada hak ve özgürlüklerin tanınması ve uygulanmasında ,dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrılığı gözetmeden hiçbir kişiye, aileye, zümreye ya da sınıfa ayrıcalık gösterilmemesidir. Buna göre her

vatandaş hizmete girmede ve atama etkinliklerinde eşit haklara sahiptir<sup>68</sup>.

Güvence İlkesi ; hizmete giren kişinin , ağır bir kusur ya da suç işlemedikçe işine ve statüsüne bağlı diğer hakların kaybedilemeyeceğine dayanır . Böylece personele günlük endişelerden uzak , güven içinde bir çalışma ortamı sağlanmış olmaktadır<sup>16</sup>.

Yansızlık İlkesi ; yönetimle içiçe olan siyasi düşüncelerin kamu hizmetine yansıtılmaması ve vatandaşlara ayırım yapmadan hizmet sunma ve siyasi çıkarlar gözetilmeden atamaların yapılması ilkesidir<sup>15</sup>.

Sınıflandırma İlkesi ; hizmetin ve hizmette çalışan personelin görevlerinin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayrılması ilkesidir. Görev ve personeli esas alarak, hiyerarşi, içinde bağlantılı olan bir grupta toplama işlemidir<sup>3</sup>.

## 2. 4. PERSONEL POLİTİKASI

Personel politikası örgüt amaçlarını gerçeklemek ve personelin görevlerini en iyi biçimde yapabilmelerinde yol göstermek üzere düzenlenir<sup>7-28</sup>.

Personel Politikaları Oluşturulurken<sup>11</sup> ;

-Örgütün yönetimi ve çalışanlarının yardımıyla detaylandırılarak liste haline getirilir.

-Dikkatli ve uzun süreli bir düşünme ve deneyimlerle tespit edilerek, etkili modern ve iyi bir personel yönetimi anlayışı ile tutarlı hale getirilir.

-Yönetici ve personelin kolayca ulaşabilmesi ve anlaşılır olması için yazılı hale getirilir.

-İşe başlama, terfi, transfer, tenzil, değerlendirme, çalışma saatleri, işten ayrılma, işten ayırma, tazminat, yan ödeme, iş eğitimi ve yapılan iş hakkında yol gösterme vb. işgörenleri yakından ilgilendiren konular dikkate alınır.

Örgütün personel politikası şu özellikleri taşıması gerekmektedir<sup>7</sup> :

-Yasalarla uyum içinde olmalıdır. Anayasa ve diğer mevzuattaki haklar ve çalışma koşullarına uygun olmalıdır.

-Anlaşılabilir olmalıdır. Tüm personeli kapsayacak şekilde açık ve seçik olmalıdır.

-Durağan olmalıdır. Belirlenmiş ilke ve kurallar sık sık değişmemeli, fakat şartlara göre personel yararına geliştirilebilmelidir.

-Esnek olmalıdır. Değişen koşullara göre örgütün yenilenmesi ve gelişmesini sağlayacak kolaylıklara imkan vermelidir.

-Kapsamlı olmalıdır. Örgütün tüm personelini ve personele sunacağı hizmetleri içine almalıdır.

-Tutarlı olmalıdır. Örgüt içinde hazırlanan diğer politikalara ters düşmemelidir.

Personel politikası işgörenlerin psikolojik katılım duygularıyla uyuşma içinde bulunmalı<sup>1</sup>, çalışanların örgütlerinden beklentilerine cevap verecek şekilde yaptıkları işten tatmin olma imkanı sağlamalıdır. Bunu yaparken de personel politikalarında yer ve görev değişiklikleriyle ilgili hususlar ilkelerle tutarlı hale getirilerek siyasal kaygılardan uzak durulmalıdır.

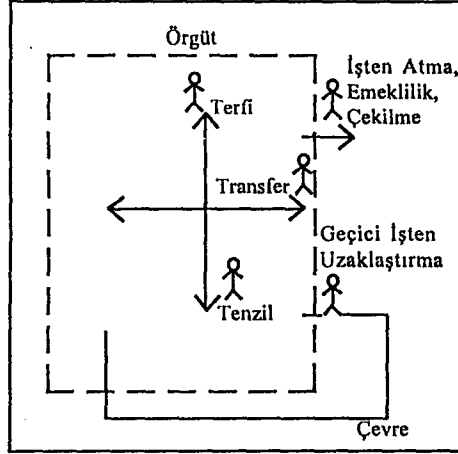
## **2. 5. ATAMA KAVRAMI**

### **2. 5. 1. ATAMANIN ANLAMINI**

Atama (Şekil 2) geniş anlamda ele alındığında ; önceden ilgili değerlendirmeler yapılarak , gerekleri açıkça ortaya konmuş bir işe, uygun olduğu anlaşılan bir personelin işletme içinden veya dışından yerleştirilmesi<sup>6</sup>, geçici olarak işten çıkarılması, emeklilik, çekilme gibi nedenlerle örgütten ayrılmasını içerir<sup>13</sup>.



Şekil 2: Atama Biçimleri



Kaynak: CAN, H.ve Diğerleri; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi

Dar manada atama işlemi ise, terfi, transfer ve tenzil gibi örgüt içindeki yer ve görev değişikliklerini içermektedir<sup>10</sup>.

### 2. 5. 2. ATAMANIN ÖNEMİ

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, yeni koşullara uyum sağlayabilmesi, üyelerine ve topluma etkili bir hizmet sunabilmesi için, zaman zaman bazı değişiklikler ve ayarlamalar yapması gerekmektedir. Bu nedenle türü ne olursa olsun her örgütte personel hareketlerine rastlanmaktadır<sup>10</sup>.

Örgütteki bir personelin rolü, yaptığı işi ne kadar önemsiz olursa olsun, objektif kriterlere dayanmayan bir atama kararının etkileri örgütün en alt kademesinden tepe yönetimine kadar tüm sistemin işleyişine olumsuz olarak yansiyacak, gerek atanan bireyin performansı ve gerekse bütün olarak örgütün etkinlik ve verimliliği nispi olarak azalacaktır.

Objektif kriterlere dayanan atama kararının etkisi ise; hem bireysel performans, hem de örgütsel etkinlik ve verimlilikteki nispi artışlar şeklinde görülecektir. Öyle ise örgütün ve bireyin eforunu artırmaya yönelik objektif kriterlere dayalı bir atama kararı önemlidir ve örgüt amacına uygundur<sup>6</sup>.

### 2. 5. 3. ATAMANIN KAPSAMI

Bir örgütte atama işlemlerinin gerçekleştirilmesi bazı şartların oluşmasıyla mümkündür. Bu şartlardan birisi, gelişim ve değişime uyum sağlamak amacıyla yeni birimler ve kadroların açılması, diğeri ise boşalma olasılığı olan kadroları kapsamaktadır<sup>68</sup>. Bu olasılıklar önceden kestirilebilen ve kestirilemeyen olarak ikiye ayrılabilir.

Önceden kestirilebilen olasılıklar; personelin emekliliği ya da işten uzaklaştırılmasıdır. Önceden kestirilemeyen olasılıklar ise; ölüm, işten ayrılma, uzun süreli hastalık vb.'dir<sup>61</sup>.

Öte yandan bireyin atanabilmesi için ilgili pozisyonun gerektirdiği bilgi, yetenek ve özelliklerin yetersiz olması halinde eğitime bağlı tutulması gerekebilir<sup>66</sup>. Yeni bilgi ve beceriler kazandırılarak eğitilmiş personelin atanacağı kadro ile uyumu daha iyi sağlanacaktır. Öyle ise personel eğitimi de atama kapsamı içinde düşünülebilir<sup>10</sup>.

## 2. 6. ATAMANIN UYGULAMA BİÇİMLERİ

Örgütteki dengeleri korumak maksadı ile atama anlamında değişim yapılabilir. Ancak bu değişim her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir<sup>21</sup>. Örgüt içindeki değişim yapılırken personelin ekonomik kayıplara uğratılmadan, kıdem hakları , ilerleme olanakları korunur, kendilerini güvenli hissederlerse değişimden olumsuz yönde etkilenmeleri kısmen önlenir<sup>21</sup>.

Olumlu veya olumsuz yönleriyle örgüt içinde değişiklik veya hareketler hem yatay hem dikey olarak yaşanan terfi , transfer ve tenzildir.

### 2. 6 .1. TERFİ

Terfi bir personelin bulunduğu pozisyondan daha yüksek ücret , statü ve sorumluluk isteyen ve bu nedenle de kendisinden daha çok performans beklenen bir pozisyona getirilmesi işlemidir<sup>34-59</sup>.

Personelin devamlı suretle işi aynı kademede yapması beklenemez . Çoğu zaman yetenekleri ve özellikleri uygun olan personelin buldukları kademedan daha üst kademelere veya yaptıkları işlerden daha önemli işlere doğru kaymaları gereklidir<sup>25</sup>.

Aynı kademede bulunan personel arasındaki farklılıkları , adil , ussal ve insancıl bir yaklaşımla ele alarak, buna uygun tutum ve

davranışlar göstermek çağdaş yönetimin bir gereğidir bu gereği yerine getiren etkinlik terfidir<sup>16</sup>.

Terfi hem personeli hem de örgütü yakından ilgilendirir. Bireyin, örgüt içindeki statüsünde müspet yöndeki bir değişiklikle hiyerarşik kademe içinde daha yüksek bir göreve gelmesi önemli bir gelişmedir. Çünkü her personelin özlemi örgüt içinde yükselmektir . Böylece personelin saygınlığı artacak , daha karmaşık işlerle uğraşacak ve daha üst düzeyde yeteneklerini kullanma olanağı bulacaktır. Örgüt açısından bakıldığında , yetenekli elemanlarını daha yararlı olabilecek yerde kullanma olanağı bulacak ve amaçlarını gerçeklemede daha başarılı olacaktır<sup>29</sup>.

Terfi karşımıza iki biçimde çıkmaktadır. İlki belli zaman aralığı içinde pozisyon aynı kalmak suretiyle ücretlerde belli bir artışın meydana gelmesi ile oluşan kademe ilerlemesi<sup>43</sup> personelin bulunduğu kademedeki en az bir yıl fiilen çalışması ve olumlu sicil alması halinde kendiliğinden yapılmaktadır<sup>65</sup>.

İkincisi ise , personelin belli koşulları yerine getirerek , hizmetlerindeki başarıyla doğru orantılı olarak , aynı durumdaki öteki personel ile yapılacak değerlendirme sonucunda görevin önemi , sorumluluğu ve ünvanın değişmesi olarak bilinen rütbe yükselmesidir<sup>43</sup>.

Bu iki ilerleme şeklinden başka bir yükselme şekli de ani

yükselmeler veya olağan dışı yükselmelerdir. Bu yükselme şekli , genç ve yetenekli personelin üst görevlere gelebilmeleri için belirli süreyle alt kademelerde çalışmış olmalarına bakılmaksızın üst görevlere getirilmesidir<sup>53</sup>.

### 2. 6. 2. TRANSFER

Transfer , bir personelin yaptığı işten alınıp örgüt içinde yaklaşık olarak aynı düzey , ücret , statü ve performans beklenen başka bir işe , bölüme veya coğrafik bölgeye yatay geçişlerinin sağlanması işlemidir<sup>59</sup>.

Transfer iki biçimde gerçekleştirilir. Birincisi personelin isteği üzerine , ikincisi ise personelin isteğine bakılmaksızın üst yönetimin kararıyla gerçekleştirilir. Personelin isteği olmadan yapılan transferlerde "görev" ve "ünvan" eşitliği gözetilmez. Burada sözü geçen "görev eşitliği" personelin eski görevindeki yetki ve sorumluluğun , yeni görevinde de aynen bulunması , "ünvan eşitliği " ise, personelin bulunduğu kadro ünvanının yeni görevindeki ünvana eşit veya benzer olmasıdır<sup>3</sup>.

### 2. 6. 3. TENZİL

Tenzil , bir personelin daha az beceri ,sorumluluk , statü ve ücret sağlanan örgütsel olarak daha alt kademedeki bir işe doğru yapılan görev değişikliğidir<sup>33</sup>.

Bir çalışanın işiyle ilgili gerekleri yerine getirmede gerekli eğitim ve deneyime sahip olmayabilir. Bu durumda örgüt yönetimi tenzil yöntemini öncelikle kullanma yerine , özel bir yardımla probleme çözüm getirme yoluna gitmelidir. Makul bir sürede bu görevi yapabilecek düzeye gelen personel işine devam edebilir. Eğer çalışan görev yapacak düzeye gelmemiş ise sorumluluk o kişiyi bulunduğu konuma getiren yönetimidir. Bu nedenle yönetim , bulunduğu pozisyonu işgal eden çalışanın , niteliklerine uygun daha alt bir göreve atmasını yapmalıdır. Ancak , bu tip yer değiştirmelerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri düşünülerek , onların en az moral kaybına sebep olacak şekilde yapılmalıdır<sup>52</sup>.

### 2. 7. ATAMAYI GEREKTİREN NEDENLER

Kabiliyetli ve kapasiteli personele sahip olmak , örgüt başarısında vazgeçilmez bir öğedir. Güçlü bir personel ise , onu oluşturan bireylerin nicelik ve nitelik bakımından gerekli özelliklere sahip olmalarıyla meydana gelir. Miktar ve kalite yönlerinden uygunluk

, söz konusu bireyler arasında uyum sağlayacak önlemlerin alınmasıyla mümkün olur<sup>67</sup>. Bu uyumu sağlayıcı önlemlerin önemli bir kısmını planlı ve gerekli nedenlere dayalı yapılan atama etkinlikleri oluşturmaktadır. Atama etkinliklerinin amacı, doğru miktarda ve nitelikte personelin doğru zaman ve doğru yerlerde bulunup örgütsel gereksinimin karşılanmasını temin etmektir.

### 2. 7. 1. TERFİ BAKIMINDAN

Bir örgütte çalışanlar verimlilikleri doğrultusunda ödüllendirileceklerine ve terfi şansları olduğuna inandıkları zaman yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışırlar<sup>56</sup>. Bu nedenle terfi örgütün ve çalışanların başarısı ve beklentileri için gereklidir.

Terfi gerektiren nedenlerin başında , örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak maksadı ile personelin özlemlerini gerçekleştirme aracı olarak önem taşıması gelmektedir . Özel ve kamu sektöründe çalışanların en büyük beklentisi terfi etmektir<sup>15</sup>.

Terfi, personeli verimli çalışmaya , bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye sevk etmesi bakımından önemli bir teşvik aracıdır . Planlı bir terfi ile çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat yaratılmaktadır.

Öte yandan terfi, meslek ahlakı ve mesleki bir anlayış uyandırabilmek için , nitelikli elemanları hizmete bağlayarak örgütten uzaklaşmalarını engelleme aracıdır<sup>66</sup>. Buna ilaveten iyi bir terfi planı

yürütülmesi örgütün etrafındaki elemanlara cazip hale getirilmesini sağlayarak örgüt başarısını geliştirmektedir.

Terfi etmek isteyen bir personel beceri ve yeteneklerinin gelişmesi ve yeteneklerini daha etkili bir biçimde kullanabilmek için işleriyle ilgili konularda eğitilmeyi talep edecektir<sup>10</sup>. Bu nedenle eğitim de güdüleyici bir faktör olarak terfi nedenleri arasında sayılabilir.

### 2. 7. 2. TRANSFER BAKIMINDAN

Transfer, genellikle işe almada ve yerleştirmede çeşitli nedenlerle yapılan yanlışlıklardan dolayı bir bölüm içinde gereğinden fazla personelin istihdam edildiği durumlarda ,başka bir bölümde personel açığı bulunduğu yapılmaktadır. Bunun yanında personelin amiriyle anlaşamadığı, veya işini yapamadığı ya da personelin daha değişik bir işe geçerek daha geniş bir alanda tecrübe sahibi olmayı istemesi transferi gerektiren nedenler arasındadır. Ayrıca bir yönetici, personelinin başka bir işe geçtiğinde daha başarılı olabileceğine inanıyorsa hem çalışanın hem de örgütün yararına olduğundan transferi gerçekleştirilebilir<sup>20</sup>.

Öte yandan aile birliğini koruma ve çalışanların sağlık durumunun bulunduğu coğrafyanın iklimine karşı bir hassasiyetinin olduğu durumlar da transfer nedenleri arasındadır.

Bir işe başlayıp başka bir işe geçme olasılığı olmayan bir personelde , bu durum kızgınlık yaratır ve işgücü ve başarıyı



düşürücü bir faktör olabilir<sup>10</sup>. Bu durumu ortadan kaldırma amacı da transfer nedenleri arasında sayılabilir.

### 2. 7. 3. TENZİL BAKIMINDAN

Tenzil , personelin hatalı bir seçim sonucu istihdam edildiği veya terfi ettirildiği durumlarda , yine personelin , işinin gereklerini uygulama düzeyine gelemediği veya işin usul ve yöntemlerindeki değişikliklere uyum sağlayamadığı durumlar tenzili gerektiren nedenler arasındadır. Bunların dışında , bazı çalışanlar sağlık ve enerji yönünden emeklilik düzeyine gelmeden önce çeşitli aksaklıklar yaşamakta ve sonuç olarak yaptıkları işte bulunmalarının verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmek de tenzil gerektiren nedenler arasındadır<sup>10</sup>.

Fakat, iyi bir iş ve statü bireye hem örgüt içinde hem de sosyal hayatta prestij sağlayan bir sembol olduğu düşünülerek başarılı olmuş kişileri bir ceza mahiyetinde tenzilini gerçekleştirmek yerine üzerindeki iş ve sorumlulukların bir kısmında ayarlamalar yapmak suretiyle, çevresindeki itibarını zedelemekten gizli bir tenzil yapmak daha doğru olabilir<sup>52</sup>.

İşe sürekli geç veya alkollü gelme , yolsuzluk , görevi kötüye kullanma , güvensizlik , bilgi ve belgeleri sızdırma gibi disiplin

bozucu durumlar tenzil veya görevden uzaklaştırma gibi cezai uygulamaları gerektiren nedenlerdendir<sup>39</sup>.

## 2. 8. ATAMA ETKİNLİĞİNİN İŞLEYİŞİ

### 2. 8.1. ATAMANIN DAYANACAĞI İLKELER BAKIMINDAN

Örgütün üst düzey yönetiminin yönetim ilkeleri, genelde örgütün amaç , kural ve ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini içerir . Örgüt yönetiminde ilkelerin ,örgüt içindeki çalışmaların işbirliği içinde ve ortaklaşa yürütülmesinde düzenleyici etkileri bulunmaktadır. Üst düzey yönetim tarafından saptanan ilkeler tüm örgütler için geçerlidir<sup>4</sup>. Doğal olarak personel işleriyle ilgilenen yönetim birimleri belirlenen ilkeler dahilinde , atama etkinliklerine, yön verirler.

Yer ve görev değişikliklerinde uygulanan ilkeler genel personel yönetimi ilkeleriyle bağdaşmalı ve bu ilkeler atama etkinliklerinde de yer almalıdır. ilkeler toplumdan topluma , ülkelerin gelişmişlik düzeylerine ve en önemlisi kişiden kişiye değişen tavır ve tutumları,içinde "insan" ögesi olduğu için uygulamada bir tek ilkedden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle atamalarda değişik ilkelerden söz edilmektedir.

Personelin ,tüm hizmet şartlarında moral , bilimsel , mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetleri , görevdeki başarıları esas olarak

tarafsız yönetim ve denetim altında objektif bir değerlendirmeyle atamalarının yapılması önemli bir ilkedir<sup>63</sup>.

Yetenekli bireyleri hizmete çekmek ve kariyer yapmalarına fırsat tanıyarak kişiyi örgüt içinde tutmak ve etrafta örgütü cazip hale getirmek önemli bir ilkedir<sup>15</sup>.

Yönetim ve siyaset ilişkisi sistemin bir parçasıdır. Bu nedenle siyasal atamalar yerine , daha yetenekli ve uygun kişilerin , siyasal çıkarlar açısından yararlı olan kişinin atamasını yapmayı engelleyici olarak yansızlık önemli bir ilkedir<sup>68</sup>.

Görülen eğitimin , görevde başarılı olma ve ilerlemeyle bağlantılı oluşu eğitime gösterilen ilginin sürekliliğini sağlayacağı için , eğitim programlarını başarıyla bitirenlerin atamalarının yapılması önemli bir ilkedir<sup>64</sup>.

Bazı amirler ne olursa olsun emirleri altındaki personeli bırakmak istemez. Oysa çalışanlar kendilerinin daha fazla tatmin olacakları ve dolayısıyla başarılı olacakları işe kaydırılması örgütün olanakları ölçüsünde karşılamanın bir ilke olması personel açısından önemlidir<sup>64</sup>.

Boşalacak kadroların personele duyurulması ve bu göreve gelebilmek için personele eğitim ve iş tecrübesi kazanma olanağı vermek ve boşalacak kadrolara başvuru için personele süre tanınması ilkeler içinde yer almalıdır<sup>62</sup>.

Bir personelin geçmişteki işinde göstermiş olduğu başarı atama yapılmasında yeterli sayılmamalı , başarı ölçüsü olarak kısa bir süre yerine , yeterince değerlendirme yapılabilecek bir sürenin olması ilke olarak ortaya konmalıdır<sup>64</sup>.

Yükselmelerde kıdemin mi , yetenek ve bilginin mi tercih edileceği, her ikisi de göz önünde tutulacaksa dengelemenin ne yönde olacağı ilkelerde belirtilmelidir<sup>64</sup>.

### 2. 8. 2. ATAMA SİSTEMİ BAKIMINDAN

Örgüt içindeki herhangi bir hareketlilik , diğer bir deyişle değişim , bir balonun dışından parmakla yapılan bir baskı sonucunda balonda gözle görülen farklılık gibi algılanabilir. Bu örnekte baskı örgüt içindeki değişimi , balonda meydana gelen girinti ve gerginlik ise örgüt içindeki değişime karşı oluşan tutumları göstermektedir. Değişimle , personelin yeri değişmekte ve yeni bir yere uyum göstermeleri gerekmektedir<sup>21</sup>.

Değişim yapılırken maliyet - yarar değerlendirmesi yapılmalı ve maliyetini aşmayan değişim uygulamaya sokulmalıdır. Yer ve görev değişikliklerinde yarar ve maliyeti sadece mali yönden değil , psikolojik ve sosyal yönden de ele alınmalı, atama sistemi, personel politikası ve atama etkinliği ilkeleri doğrultusunda psikolojik , sosyal ve örgütsel yarar - maliyet hesapları yapılarak çalıştırılmalıdır<sup>21</sup>.

Atama sisteminin olumlu işlemesinin koşulu , sistemin sağlıklı bir şekilde örgütlenmesine ve organların gerekli niteliklere sahip bireylerce doldurulmuş olmasına bağlıdır.

Türk kamu yönetiminde atama sisteminin işletilmesinde en önemli yeri sicil raporları alır. Yönetim ve personel açısından önemli olan bu raporlar ilgili personelin "sicil amirlerince " doldurulur.

Sicil raporları ,yükseltilecek personelin ayırt edilmesinde , emekliliğe ayırma işlemlerinde , hizmetle ilişkin kesilmesinde ve yer ve görev değiştirmelerde başlıca kaynak olarak kullanılmaktadır<sup>65</sup>.

Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirlerinin kimler olacağı , her kurumun Devlet Personel Dairesi Başkanlığı 'nın olumlu görüşü alınmak suretiyle Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine uygun ,kurumun kendi çıkaracağı özel yönetmeliğe bırakmıştır. Kurumlar buna göre sicil amirlerini tespit etmektedir<sup>65</sup>.

Kamu yönetiminde atama sisteminin işleyişi doğrudan atamaya yetkili otoritelere bırakılmıştır. Takdire bağlı bu sistem objektif olmayan keyfi sonuçlar doğurabilmektedir<sup>53</sup>.

Personelin hiyerarşideki konumlarına göre onları atamaya yetkili otoriteler değişir. En yüksek memurlar , bakanlar kurulu kararı ile atanır. Kararnamede bakanlar kurulunun tüm üyelerinin , Cumhurbaşkanı ve Başbakanın imzası bulunur. Bu memurlar; Vali ,

Büyükelçi , Daimi Temsilci , Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri , Diyanet İşleri Başkanı ve Devlet Personel Dairesi Başkanlarıdır.

İkinci sırada ilgili Bakan , Başbakan ve Cumhurbaşkanı'nın imzasıyla ortak kararla atanan personel gelir. Bunlar ; Bakanlık Müsteşarları ve yardımcısı , Genel Müdür ve yardımcısı , Daire Başkanları , Bakanlıklara bağlı kuruluşlardaki üst yöneticiler , Vali yardımcısı , Kaymakam vs. dir.

Üçüncü sırada ilgili Bakanın tek başına atadığı görevliler yer alır. Bakan , atama yetkilerini alt kademelere devredebilir. Böylece daha alt derecelerdeki görevlere Genel Müdür , Vali ve diğer yetkililer atama yaparlar<sup>53</sup>.

### **2. 8. 3. ATAMA ETKİNLİĞİNİN DÜZENLENMESİ BAKIMINDAN**

Örgütlerde atama etkinliği , örgütü amaçlarına ulaştıran , ekip çalışması yapmaya yönelten ve personel gereksinmelerini doyuran kilit faaliyetlerden birisi olup güdüleyici ortamı oluşturmaktadır<sup>21</sup>.

Yönetim , emri altında çalışan personelin işine ilişkin rollerini , amaç , duygu ve arzularını , gerçekleştirmek için istediklerini ortaya koyar , sosyal ve psikolojik gereksinmelerini sağlayacak bir

planlama yapar , bu planlar doğrultusunda sistemdeki işleyişin güçlü ve güçsüz yönleri tespit ederek gereksinimleri gidermeye çalışır<sup>74</sup>.

### **2.8.3.1. ATAMA GEREKSİNİMİNİN ORTAYA ÇIKMASI**

Atama gereksinimi , yeni bir görevin ortaya çıkması , bir bölümde hizmete duyulan ihtiyacın değişmesi , örgüt yapısında bir değişiklik olması , performans değişikliklerinde ve çeşitli nedenlerle bir kadronun boşalması durumlarında ortaya çıkmaktadır<sup>43</sup>. Gereksinimlerin ortaya çıkması ve uygulamaya sokulması esnasında yararlanılan yöntemler insangücü planlaması ve insangücü envanter sistemidir.

### **- İNSANGÜCÜ PLANLAMASI**

İnsangücü planlaması örgütte çalışacak işgörenleri , nitelik ve nicelik yönlerinden belirli bir düzen içinde sağlayarak örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesi , emeklilik , işten uzaklaştırma , hastalık gibi işten ayrılmalarla , devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şu andaki ve beklenen boşalmalar , terfi , transfer , tenzil , halihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daralmalarla ilgili tahmini içermektedir<sup>10</sup>.

İki tür insangücü planlamasından bahsetmek mümkündür<sup>17</sup>:

- Makro düzeyde insangücü planlaması ; ülke ekonomisinin gereksindiği tüm insangücünü belirlemek için yapılır.

- Mikro düzeyde insangücü planlaması ; kurum ve kuruluşların amaçlarına ve görevlerine uygun olarak personel kullanımını gerçekleştirmek ve personelden kaynaklanan orantılı verim sağlamak için yapılır.

Kamu kuruluşları personel sayılarını sürekli artırmak eğiliminde olduklarından devlet kesiminde çalışma imkanı sağlayarak işsizliği azaltma temel problemdir. Gerçek gereksinmelere dayanmayan bir politika ile belirli yerlerde yığılma , diğer yerlerde ise personel eksikliği görülmektedir<sup>68</sup>.

Bu durumun düzeltilebilmesi ve atama kararlarında objektif olunabilmesi için insangücü planlaması öncelikle mikro düzeyde ve daha sonra makro düzeyde gerçekleştirilmesi gereklidir.

İnsangücü planlaması yaparken<sup>7</sup> ;

- Gerekli insangücünün kestirilmesi yapılmalı , nicelik ve nitelik yönünden gereken personel değerleri ortaya konulmalıdır.



- Varolan insangücü saptanmalı , örgüt içinde çalışan personelin meslekleri , yeterlilik düzeyleri , öğrenimleri , sayıları gibi bilgiler reel olarak ortaya konulmalı .

- Örgütün insangücünde bazı nedenlerle olabilecek azalmalar ve değişimler önceden kestirilebilmelidir.

- İnsangücü fazlalığı veya açığı bulunabilir , verilere göre bu uyumsuzluğun nasıl , nereden ve ne zaman orta noktaya geleceği planlanmalıdır.

Planlama yoluyla sağlanan yararlar şöyle sıralanabilir<sup>7</sup>;

- Fazla miktarda istihdamı azaltarak , kaynak israfı önlenir,

-Nitelikli ve yeter sayıda eleman sağlanarak , örgüt başarısı artar,

-Belirli politika izleneceği işgörenlerce farkedilir , örgüte bağlılık artar,

- İşgören yerleştirilmesi , emekliliği , yükseltilmesi , transferi ve tenzili konusunda yönetime karar verme kolaylığı sağlar.

### **- İNSANGÜCÜ ENVANTER SİSTEMİ**

Örgütün halihazırda istihdam edilen insangücünü , niteliklerine göre çeşitli yönlerden gösteren bir kaynaktır. Böyle bir envanter yapılması yoluyla örgütün hangi kesiminde , hangi ücret

düzeyinde ne kadar eleman çalıştığı ve bunların yaş , cinsiyet , kıdem, beceri , öğrenim , mesleki yetişkinlik durumlarıyla ilgili bilgi sağlanabilir. Bu bilgilerden özellikle gelecekte boşalacak kadroları iç kaynakları kullanarak doldurma yoluna gidildiğinde başvurulur.

İnsangücü envanteri (Şekil 3), diğer envanterler gibi belirli sürelerle yapılır. Bu süreler aylık ve yıllık yapılabilir. Bulunacak bilgiler şekil 3'de gösterilemiştir<sup>10</sup>.

Şekil 3: İnsangücü Envanteri

- Personelin adı , soyadı , doğum yeri ve yılı ve cinsiyeti,
- Personelin çalıştığı bölüm ve görevi,
- İşe giriş tarihi,
- Sicil numarası,
- Medeni durumu ve bakmakla yükümlü olduğu kişiler,
- Öğrenim durumu , konusu , mezuniyet derecesi,
- Yabancı dil bilgisi,
- Aldığı ceza ve ödüller,
- Terfi ve transfer tarihleri.

Kaynak: Bingöl, D.; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler

Bu bilgiler yönetime boş kadroları doldurmada en uygun personelin seçiminde iç tedarik yolunu mu ,dış tedarik yolunu mu veya mevcut personelin iç eğitim yoluyla mı bu kadroya getirileceği konusunda kolaylık sağlar.

Bunlara ek olarak , çalışanların kullanamadıkları mevcut yetenek ve becerilerini belirlemeye çalışmak envanter sistemi içinde önemlidir. Böylece gelecekte boşalacak veya yeni oluşacak kadrolara kimlerin atanacağının belirlenmesinde etkili olacaktır. Kısaca envanter sistemiyle mevcut kaynakların geleceğe yönelik tasarlanması sağlanacaktır<sup>7</sup>.

### **2. 8. 3. 2. ATAMASI YAPILACAK PERSONELİN SAPTANMASI**

#### **-PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ**

Her organizasyon personel hakkında bir yargıya varmak ve terfi , transfer ve tenzil konularında karar verebilmek maksadıyla personel değerlendirmesine ihtiyaç duyar<sup>51</sup> .

Örgütte çalışanlar için yargıya varma iki açıdan ele alınır. Çalıştıran açısından , örgütün başarıya ulaşması yolunda çalışanların "ne" yaptıkları ve "nasıl" yaptıklarını öğrenmektir<sup>15</sup>. Örgüt tarafından sistemli yapılan personel değerlendirmesiyle elde edilen bilgiler ; atama etkinliklerine yön verilmesinde , önceden yapılan atama

etkinliklerinin ve eğitim programlarının yerinde olup olmadığının kontrol edilmesinde yöneticilere düzeltici ve geliştirici önlemleri almada önemli bir kaynak teşkil eder<sup>54</sup>.

Çalışanlar açısından , çalışmalarının karşılığını , başarılı ile başarısız arasındaki ayırımı görerek farklılıkların olmasını bekleme isteğinin karşılanması ve başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olarak düzeltme ve iyileştirme yapabilmelerini sağlamaktadır<sup>15</sup>.

Personel değerlendirmesinin yararları şöyle sıralanabilir ;

- Hizmetin daha iyi yapılabilmesi için yönetim işe alma , yer ve görev değiştirme , ödüllendirme ve disipline ilişkin bazı kararlar alır. Personel değerlendirme bu kararların nesnel ölçülere dayanmasına olanak verir.

- Eğitim gereksinmelerinin saptanmasında ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesine olanak verir<sup>23</sup>.

- Yapılan değerlemelerle uygun kişinin seçilip seçilmediği yönündeki bilgilerle işe alma yönteminin geçerliliği hakkında bilgi verir.

-Değerlendirmeye kişi başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olarak , kendini düzeltme geliştirme olanağı bulur. Bu da kişiyi daha iyisini yapmaya yönlendirerek veriminin artmasını sağlayacaktır.

Diğer yandan başarı sonucu ödüllendirileceğini bilen kişi bu yönde güdülenecektir<sup>68</sup>.

- Çalışanların özellikleri , bilgi ve beceri düzeyleri hakkında bilgi sağlar.

- Çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelecekteki durumu hakkında bilgi verir<sup>25</sup>.

Ülkemizde personel değerlendirmesi 1986 tarihli devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre yapılmaktadır<sup>15</sup>.

Değerlendirmenin esasları bu yönetmelikte gösterilmektedir. Buna göre değerlendirme yükseltilecek personelin ayırt edilmesinde , emekliliğe ayırmada , görev değiştirmelerde başlıca dayanak olarak algılanmaktadır.

Sicil amirleri tarafından doldurulan sicil raporları değerlendirmede temel alınmaktadır. Her kurumda hangi personelin hangi sicil amirince sicilinin doldurulacağı Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü ile çıkacak yönetmelikle belirlenir<sup>16</sup>.

Sicil raporunda genel durum ve davranışlara ilişkin , dış görünüş , zeka derecesi ve kavrama yeteneği , azim ve sebatlık , dürüstlük , sır saklama , insan ilişkileri başarısı , alkol ve kumar gibi kötü alışkanlıklar vb. konularında gözlem ve edinilen bilgilerden faydalanılarak değerlendirme yapılır. Değerlendirmeler özenli , doğru ve

tarafsız olarak yapılmalıdır , gazez ya da gerçeğe aykırı maksatlı değerlendirme sicil amirlerinin sorumluluğu altındadır<sup>16</sup>.

Sicil raporu doldurulurken<sup>16</sup> ;

- Memurun devlete sadakat ve bağlılığı,
- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Hizmetin sürati ve ekonomik biçimde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
- Yeteneksiz olanların kamu hizmetinden uzaklaştırılması gerekliliği , ilkelerinin esas alınması yönetmelik gereğidir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın , hangi sonuçlar alınırsa alınsın personel değerlendirmesi eleştirilere maruz kalmaktadır. Personelin verimi ile tutum ve davranışlarını tamamen objektif olarak değerlendirecek bir yöntem bulunmuş değildir.

Şu noktalara özen gösterildiğinde<sup>74</sup> ;

- İşgören faaliyetlerinin düzenli ve objektif olarak izlenmesi ,
- Gözlem esnasında farkedilen ayrıntıların hemen kaydedilmesi ,

- Değerlendirme yaparken kararların yazılı , sözlü ya da sayısal olarak verilmesindeki zorlukların ortadan kaldırılmasıyla , değerlendirmenin iyiye yaklaşacağı söylenebilir.

## -EĞİTİM

Eğitim günümüzün hızlı gelişme ve değişmelerine uyabilme , başarılı hizmet sunabilme ve insangücü kaynağının sürekli olarak yetiştirilip geliştirilmesi için gereklidir<sup>10</sup>.

Eğitim programlarıyla , örgütün şu andaki ihtiyacını karşılamak yerine gelecekteki ihtiyaçları düşünülerek çalışandan hemen performans yükselmesi beklemek yerine kariyerinin gelişmesine yardımcı olması amaç edinilmelidir. Eğitimde hedef örgütün gelecekteki insangücü kaynağının yetiştirilmesi ve kişilerin halen çalıştıkları işlerinde gelişimi ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır<sup>18</sup>. Bu programlar örgütün en önemli unsuru olan personelin değerlendirilmesiyle belli konularda bilgi sahibi olması ve insan ilişkileri ve moral yönden bilgili kılınması için gereklidir<sup>66</sup>.

Eğitim etkinliğinin amaçları şunlardır<sup>7</sup> ;

- Ölçülerin altına düşmüş işgörenlerin performansını yükselterek , örgütsel amaçları gerçekleştirmek,
- Davranış bozukluğu gösteren personelin örgüte uyumunu sağlamak,

- Personelin kendilerini gerçekleştirme haklarını kullanarak , işten doyum alma oranının artırılmasına yardım etmek,
- Görevinin değişmesi gereken personele yeni görevin gerektirdiği bilgi , beceri ve tutumun kazandırılmasını sağlamak,
- Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilen personele , yeni görevinde yeterli duruma gelmesini sağlamak,
- Çevresel ve teknolojik yeniliklere personelin uyumunu sağlamak.

Kamu kurumlarında eğitimin planlanması "Devlet Memurları Eğitim Genel Planı" doğrultusunda hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak bir bütün halinde kabul edilmektedir. Plan , eğitim programları düzenlemek , yol ve yöntemleri saptamak üzere bir "eğitim kurulu" oluşturulmasını öngörmektedir<sup>3</sup>.

### **-HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM**

Hizmet öncesi eğitim , kişiye genel olarak " formasyon " kazandırma amacıyla yapılan , işe başlamadan önceki döneme ait kültürel hazırlıklardır. Kazanılan formasyon , kişinin görevini gereği gibi yerine getirip getiremeyeceğinde önemli bir gösterge durumundadır. Bu itibarla ülkenin eğitim ve öğretim sistemi , gerekli nicelik ve nitelikte eleman yetiştirip yetiştiremediği son derece önemlidir<sup>15</sup>.



## -HİZMET İÇİ EĞİTİM

Personelden beklenen görevi gereği gibi yapabilmesi , ilerleme olanaklarına kavuşabilmesi ve bilgisini günün koşullarına uydurabilmesi için göreve başladıktan sonra yapılan eğitim hizmetidir.

Hizmete girmeden önceki formasyon sadece bilgi verici düzeydedir. Mesleğin özelliklerini , teknik , ruhsal yönlerini , mesleki çalışmalarını görmek ve öğrenmek gereklidir. Mesleki niteliğini geliştiren her personelin , yetki ve ücret artışı sağlama olanağı olacaktır<sup>66</sup>.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri şöyle sıralayabiliriz<sup>15</sup> ;

- Hizmet öncesi verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu ,
- Kamu kesiminde kariyer olgusunun kökleşmesi ,
- Hizmette gelişme ve değişmelere uyma zorunluluğu ,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi ,
- Öğrenme, kendini geliştirme isteği ,
- Öğrenmeyi rastlantısal olmaktan çıkartıp sistemli hale getirmesi .

Hizmet içi eğitim yönetici ve personel yönünden faydaları şunlardır<sup>66</sup> ;

Yönetici yönünden ;

- Yetişmiş personel daha az hata yapar,
- Denetleme kolaylaşır,
- Verim ve moral yüksek olur ve çalışma huzur içinde yapılır,
- Yönetici personelden doğan problemlerle değil , temel problemlerle uğraşma zamanı bulur .

Personel yönünden ;

- Kendini geliştiren personelde güven duygusu artar ,
- Yükselme olanakları artar,
- İşleri zamanında ve kusursuz yapma heyecanı duyar ,
- Üstleri tarafından beğenilip takdir edilir. Böylece çalışma eğlenceli hale gelir,
- Yeni geldiği görevlere adaptasyonu çabuk olur.

## 2. 9. MOTİVASYON TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

Örgüt içinde değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Personel sosyal bir sistem içine girdiğinde işine , çevresine yönelik bazı gereksinimler belirir. Personel öğrenmek , ilerlemek , güvenlik ve iyi çalışma koşulları istemektedir. Bu durumda örgütün ve personelin çıkarlarına hizmet edecek bir motivasyon ortamı sağlanmalıdır<sup>21</sup> .

Motivasyon , belli bir amaca doğru harekete geçmede bireyi önceden hazırlayan davranışlar bütünüdür. Bu nedenle motivasyon bireyin amacına ulaşmasında onu harekete geçiren , yön veren ve o yönde taşıyan bir dürtüdür<sup>34</sup>.

İnsanları harekete geçiren olguların başında birtakım ihtiyaç ve arzularının olduğu bir çok bilim adamı tarafından iddia edilmiştir<sup>22</sup>. Bu ihtiyaç ve arzuların içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynağı vardır. Dışsal motivasyon ,örgüt tarafından takdir edilen ücret , yan ödeme ,yükselme ve kişinin arzuladığı bir işe transferi gibi kişinin dışından kaynaklanan faktörlerdir. İçsel motivasyonu sağlayan ise yarışma , sorumluluk , kişisel gelişim ve bir işin üstesinden gelme gibi kişinin kendi kendine motivasyonunu sağlayan faktörlerdir<sup>51-71</sup>.

Belki de yöneticilerin karşılaştığı önemli sorunların başında , farklı ihtiyaç ve kişilikleri olan personelin örgüt amaçları doğrultusunda ve tek bir yaklaşımla nasıl harekete geçirileceği ve

güdüleneceğidir. Bu amaçla çeşitli yaklaşımlarda bulunularak birtakım teoriler ortaya atılmıştır.

### 2. 9. 1. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

Bireyi teşvik ve motive eden ihtiyaçların tatmini için , onu harekete geçiren konular üzerinde yapılan araştırmaların ilki A.H.Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir<sup>39</sup>.

Maslow teorisinde kişilerin ihtiyaçlarını şiddet düzeyine göre kategorilendirerek kişilerin ihtiyaçlarını tatmin amacıyla harekete geçtiklerini belirtmiştir. İnsanların doğumundan ölümüne kadar ihtiyaçlarından birisi tatmin edildiğinde yerini bir başkasının alacağını vurgulamıştır. İhtiyaçlar kademeler halinde ve önemine göre sıralanarak sadece tatmin edilmemiş olanların motive edici olduğu belirtilmiştir<sup>22-39</sup>.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi önem sırasına göre beş grupta toplanmıştır<sup>55</sup>;

- Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan gıda , su , hava , barınma , dinlenme gibi fizyolojik ihtiyaçlar,
- Bedensel ve kişilikle ilgili tehlikelere karşı korunmayı ihtiva eden güvenlik ihtiyacı,

- Bireyin insanlarla sevgiye dayalı ilişkileri ön plana çıkardığı ve grupta kabul görme ve bir yer edinmeyi hedefleyen sosyal ihtiyaçlar,

- Kendini gösterme , kendine güvenme , statü , bağımsızlık arzularını giderildiği aynı zamanda prestij ve saygı görmeyi de içeren saygı ve takdir ihtiyacı,

-Bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ve tamamı ile benim diyebileceği bir eser ortaya koymayı istediği kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

## 2. 9. 2. BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ

Mc Clelland adlı düşünür tarafından geliştirilen teoriye göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı güdüsünün yoğunluğu saklıdır. Böylece yüksek amaç düzeyi yakalanır daha çok çalışmayla daha çok yükselme meydana gelir. Bu kişiler örgütlerde başarının en önemli kaynağını oluşturmakta , mücadele , başarıma arzusu ve hizmet duygularıyla hareket etmektedirler<sup>27</sup>.

Bu teoriye göre başarıya yönelmiş kişilerin özellikleri şunlardır<sup>27</sup> ;

- Başarı sonucunda elde edilecek içsel ödüller önemli , dışsal ödül ve çıkarlar önemli değildir,

- Birey sorumluluk ve kişisel güven duygularıyla faaliyette bulunur ve bir sorunu çözmekten hoşlanır,

- Birey başarısızlık getirecek üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıkta amaçlar belirler ancak , başarısına gölge düşürecek basit iş ve görevlerden kaçınır,

- Kişi başarılı olduğu takdirde bunun değerlemesini yapacak bir denetleme mekanizması olmasını ister ve beklenen maddi ödüller olduğu kadar sözlü övgü ve yazılı takdirler de olabilir. Bununla istenen bireyin ilgili olduğu kurum ve kuruluştan alacağı yansımalarıdır. Maddi ödülün önemi fazla olmamakla birlikte ödülün büyüklüğü başarı derecesini göstereceği için bir ölçüt sayılmaktadır.

Esasen , bir faaliyette başarılı olmanın teşvik edici değeri, yapılacak işin ve ulaşılabilecek amacın zorluğuna bağlıdır. Dolayısıyla , kolay görevlerin başarılması sonucu sağlanacak başarının zor göreve göre daha az olacaktır. Bireyin bir görevde başarılı olma olasılığı ile onu o görevde başarılı olmaya iten değerler arasında ters bir orantı bulunduğu, bu teorinin takipçileri tarafından vurgulanmaktadır<sup>27</sup>.

### 2. 9. 3. VROOM'UN BEKLENTİ TEORİSİ

Motivasyon konusunda modern bir yaklaşım olarak kabul edilen Vroom'un "beklenti teorisine " göre , iş ve görev başarısı büyük

ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur. Arzulama derecesi , beklenti ve araçsallık önemlidir<sup>27</sup>.

Arzulama derecesi ; bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli birini seçme şiddetini yansıtır. Örneğin ,bir işgören terfi etmeyi çok istiyorsa , terfinin bu işgören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenir. Ancak , arzulama derecesi , bireyin tecrübeleriyle şartlandığı iç benliğinden kaynaklandığı için kişiden kişiye büyük değişmeler gösterir.

Beklenti ; bireyin belirli bir davranışının sonunda ümitlerinin doyurulacağı hususundaki inanç gücünü ifade eder. Beklenti , bir davranış -sonuç ilişkisidir. Eğer işgören bir davranışının belli bir sonuca yol açması hususunda herhangi bir ihtimal göremiyorsa beklentisi yok demektir. Sonuçlar genellikle , başkasının kontrolünde olduğundan dolayı , sonuçların davranışı izleyeceğine ilişkin belirsizlik söz konusudur. Örneğin , işgören terfi istiyorsa , terfi daha üst düzeydeki yönetimin takdirine bağlı ise bir belirsizlik ortamı oluşur<sup>21</sup>.

Araçsallık ; kişinin belli bir sonuca ulaşmak için belirli bir düzeyde performans göstermesiyle açık ve net bir şekilde ödüllendirilmesi gerçekleşirse , ödül birinci kademedeki sonuç olarak düşünülebilir. Sözgelimi ,birinci kademedeki erişilmek istenen sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Bu kişinin ikinci kademe hedefi için

bir araçtır. Örnekdeki yüksek maaş , kişinin bir üst statü elde etmek , etrafında tanınmak vb. amaçlara ulaşmasında bir araç olacaktır<sup>49</sup>. Diğer bir ifadeyle , kişi belli bir düzeyde çalışmanın sonucunda bir ödül alacağı kanaatinde ise , birinci aşamadaki bu ödül , o kişiyi ikinci evrede varmayı istediği amaç için çabayı gerekli görüyorsa kişinin motivasyonu da artacaktır.

#### 2. 9. 4. LAWLER VE PORTER'İN BEKLENTİ TEORİSİ

Lawler ve Porter , Vroom'un beklenti yaklaşımındaki bazı noktalara ilaveler yapmışlardır. Ancak Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek gayret göstermesi iradesinin dışında bir performans ile sonuçlanmaz. Çünkü kişi bir işi başarmak için iki değişkenden birincisi olan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa , bütün gayretlerine rağmen işi başaramayacaktır. İkincisi ise kişinin kendisi için algıladığı roldür. Zira organizasyon kişilere üstesinden geleceği belirli görevler yüklediği gibi, üstlerin de astlarından beklediği roller vardır. Her üyenin , işiyle ilgili idrak edeceği rol anlayışı bulunmalıdır , aksi takdirde , rol çatışmaları ortaya çıkacak bu da kişinin performansını engelleyecektir<sup>49</sup>.

Bu modelde başarının yüksek doyum verebilmesi , ödülle işgörenlerin beklentileri arasında bir denge olmasına ve ödüllendirmenin adil olmasına bağlıdır. Fakat , örgüt içinde yetersiz



performans gösteren bireylerin terfi edeceği gibi, yüksek başarı göstermiş olup da terfi edemeyen kişilerin olabileceği ,diğer bir ifadeyle , herkesin beklentisine uygun tatmin edilmediği de görülmektedir.

### 2. 9. 5. EŞİTLİK TEORİSİ

J.S. Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi ,personelin iş ilişkilerinde eşit muamele görme ve bu isteklerinin motivasyonu hususu olup , kişinin iş başarısı ve tatmin düzeyinin çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik anlayışına bağlı olduğunu ifade eder. Adams'a göre kişi gayretleri ve elde ettikleriyle , aynı iş ortamında başkalarını gayret ve elde ettikleri sonuçları karşılaştırıp bir oranlama yapar.Bu karşılaştırmada kişi bir eşitsizlik algılıyorsa , bu eşitsizliği giderici davranışlara girecektir. Bu oranlar genellikle , ücret , maaş , terfi , statü sağlama vb. olgulara göre kıyaslanabilmektedir<sup>49</sup>.

### 3-MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırma tarama modelindedir. Konu ile ilgili literatür taranmıştır. Araştırmada Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan 6 değişik kadro grubuna uygulanmıştır:

Daire Başkanı.....	9
Şube Müdürü.....	37
Federasyon Genel Sekreteri.....	34
Uzman.....	55
Şef.....	70
Toplam.....	205

Anketin geçerliliği ve konuya uygunluğu, her sorunun konuyla ilişkisi, kapsamı ve soruların açık ve anlaşılır olması yönünden uzmanlara tetkik ettirilmiş, daha sonra konuya yakın çalışmalarla karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Evren içinden seçilen 20 kişilik bir gruba ön test uygulanarak anketin güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece soruların anlaşılabilirliği, alanı kapsamı ve sıralama yönünden gözden geçirilerek son şekli verilen anket uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Araştırmanın evrenini 205 görevli oluşturmaktadır. Anket 12.05.1997 ve 20.05.1997 tarihleri arasında personelin tamamına dağıtılmıştır. Anket verilenlerden 123 kişi anketi cevaplandırarak örnekleme

oluşturmuştur. Anketin geri dönüş oranı %60 olmuştur. Ancak geri dönen anketlerden 10 tanesi araştırmaya dahil edilmemiştir.

Anket aşağıdaki bölümleri içine alan;

-Çalışanların kişisel durumları,

-Atama etkinliklerine ilişkin genel durum,

-Personelin atama etkinliklerine ilişkin özel durumlarla alakalı algılarını tespit etmeye yönelik 35 sorudan oluşmuştur.

İstatistiksel analiz, frekans (f), yüzde (%) dağılımı ve Ki-Kare ( $\chi^2$ ) teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Ki-Kare testleri görev grupları (ÜDY, FGS ,Uzman ,Şef) arasında genel manada ve kuruma dışarıdan gelenler (A) ve kurumda göreve başlayanlar (B) arasında görev grupları içinde ve toplam olmak üzere ayrı ayrı değerlendirilerek sonuç yorumunda .05 manidarlık derecesi kabul edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi "Mikro-Stat" paket istatistik programında yapılmıştır.

#### 4.BULGULAR

Bu bölümde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatında görev yapan şef, uzman, federasyon genel sekreteri, şube müdürü ve daha üst düzeyde yöneticilik yapan personelin kişisel özellikleri, GSGM teşkilatı içindeki atama etkinliklerine ilişkin genel ve terfi, transfer ve tenzile ilişkin özel yaklaşımları belirleyen algılarına yönelik bulgular yer almaktadır.

#### KİŞİSEL ÖZELLİKLER

##### 1-Görev Dağılımı:

Araştırmaya katılan personelin görev gruplarına göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1**

Personelin Görev Gruplarına Göre Dağılımı

	G R U P L A R				Toplam
	ÜDY	FGS	Uzman	Şef	
f	30	26	20	37	113
%	26.55	23.01	17.70	32.74	100

Bu araştırmada daire başkanları ve şube müdürleri üst düzey yönetici olarak kabul edilmiş ve toplam 30 kişi (%26.55) ,FGS 26 kişi (%23.01) , Uzmanlar 20 kişi (%17.70) ,Şefler 37 kişi (%32.74) dir.

## 2.Cinsiyet

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo2'de verilmiştir.

**Tablo 2**

Personelin Görev Gruplarına Göre Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	G R U P L A R				Toplam	
	ÜDY	FGS	Uzman	Şef		
Erkek	f	27	25	16	24	92
	%	23.89	22.12	14.16	21.24	81.42
Bayan	f	3	1	4	13	21
	%	2.65	0.88	3.54	11.50	18.58

Personelin %81.42'si (92 kişi) erkek, %18.58'i (21 kişi) bayandır.

## 3.Medeni Durum

Araştırmaya katılan personelin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3**

Personelin Görev Gruplarına Göre Medeni Durumları

Medeni Durum	G R U P L A R				Toplam	
	ÜDY	FGS	Uzman	Şef		
Evli	f	27	25	18	34	104
	%	23.89	22.12	15.93	30.09	92.04
Bekar	f	0	1	2	3	6
	%	0	0.88	1.77	2.65	5.31
Dul	f	3	0	0	0	3
	%	2.65	0	0	0	2.65

Personelin %92.04'ü (104 kişi) evli, %5.31'i (6 kişi) bekar ve %2.65'i (3 kişi) dul olduğu belirlenmiştir.

#### 4.Yaş Durumu

Araştırmaya katılan personelin görev gruplarına göre yaş dağılımları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4**

Personelin Görev Gruplarına Göre Yaş Dağılımları

Gruplar	YAŞ GRUPLARI						Toplam	
	30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 - +		
ÜDY	f	0	5	17	2	4	2	30
	%	0	4.42	15.04	1.77	3.54	1.77	26.55
FGS	f	1	5	11	6	3	0	26
	%	0.88	4.42	9.73	5.31	2.65	0	23.01
Uzman	f	0	7	7	2	3	1	20
	%	0	6.19	6.19	1.77	2.65	0.88	17.70
Şef	f	5	14	12	3	3	0	37
	%	4.42	12.39	10.62	2.65	2.65	0	32.74
Toplam	f	6	31	47	13	13	3	113
	%	5.31	27.43	41.59	11.50	11.50	2.65	100

Yaş gruplarına göre “41-45” yaş grubu %41.59 (47 kişi) ve “36-40” yaş grubu %27.43 (31 kişi) personelin en yoğun olduğu yaş gruplarıdır. En az yoğunluk ise “55-+” %2.65 (3 kişi) ve “ 30-35” %5.31 (6 kişi) gruplarında olduğu belirlenmiştir.

## 5.Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan personelin en son mezun oldukları eğitim kurumu Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.**

Personelin Görev Gruplarına Göre Eğitim Durumları

Gruplar		ÖĞRENİM DURUMU				
		Lise ve Dengi	Bed.Eğit ve Sp.Bl.Y.O.	Açık ğretim	2 Yıllık Y.O.	Diğer niversiteler
DY	f	3	6	2	7	12
	%	2.65	5.31	1.77	6.19	10.62
FGS	f	1	5	1	5	14
	%	0.88	4.42	0.88	4.42	12.39
Uzman	f	2	2	3	4	9
	%	1.77	1.77	2.65	3.54	7.96
şef	f	20	1	7	5	4
	%	17.70	0.88	6.19	4.42	3.54
Toplam	f	26	14	13	21	39
	%	23.01	12.39	11.50	18.58	34.51

Personelin %23.01'i (26 kişi) lise, %12.39'u (14 kişi) Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Yüksek Okulu vb., %11.50'si (13 kişi) Açık ğretim Fakültesi, %18.58'i (21 kişi) 2 yıllık Yüksek Okul ve %34.51'i diğer üniversitelerden mezun olduğu belirlenmiştir.

## 6.Uzmanlık Eğitimi

Araştırmaya katılan personelin uzmanlık eğitimi durumu

Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6**

Personelin Görev Gruplarına Göre Uzmanlık Eğitimi Durumu

Uzmanlık Eğitimi	GRUPLAR				TOPLAM
	ÜDY	FGS	UZMAN	ŞEF	
Yüksek	f	0	0	0	0
Lisans	%	0	0	0	0
Doktora	f	0	1	0	1
	%	0	0.88	0	0.88
Yok	f	30	25	20	37
	%	26.55	22.12	17.70	32.74

Personelin %99.12'sinin uzmanlık eğitimi almamış olduğu belirlenmiştir.



## 7.Seminer veya Kursa Katılım

Araştırmaya katılan personelin katıldıkları seminer veya kurs durumu Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7**

Personelin Görev Gruplarına Göre Katıldıkları Seminer veya Kurslar

Seminer ve Kurs Katıl.		G R U P L A R				Toplam
		ÜDY	FGS	Uzman	Şef	
Spor	f	5	0	1	1	7
Yönet.	%	4.42	0	0.88	0.88	6.19
Person	f	0	2	1	0	3
Yönet.	%	0	1.77	0.88	0	2.65
Kamu	f	1	0	0	0	1
Yönet	%	0.88	0	0	0	0.88
Yok	f	24	24	18	36	102
	%	21.24	21.24	15.93	31.86	90.27

Personelin %6.19’u (7 kişi) spor yönetimi, %2.65’i (3 kişi) personel yönetimi ve %0.88’i (1 kişi) kamu yönetimi konulu seminer veya kursa katılırken %90.27’sinin bu tip seminer veya kursa katılmadığı belirlenmiştir.

### 8.Daha Önce Çalışılan Kurum

Araştırmaya katılan personelin daha önce çalıştıkları kurum durumu Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8**

Personelin Görev Gruplarına Göre Daha Önce Çalıştıkları Kurumlar

Çalışılan Kurum		GRUPLAR				Toplam
		ÜDY	FGS	Uzman	Şef	
MEB	f	7	7	5	2	21
	%	6.19	6.19	4.42	1.77	18.58
Diğer Kurum	f	10	4	5	11	30
	%	8.85	3.54	4.42	9.73	26.55
Yok	f	13	15	10	24	62
	%	11.50	13.27	8.85	21.24	54.87

Personelin %54.87'sinin (62 kişi) daha önce hiçbir kurumda çalışmadığı, %18.58'inin (21 kişi) MEB'dan geçiş yaptığı, %26.55'inin (30 kişi) diğer kurumlardan geçiş yaptığı belirlenmiştir.

### 9.Hizmet Yılı

Araştırmaya katılan personelin hizmet sürelerine ilişkin durum Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**

Personelin Görev Gruplarına Göre Hizmet Süreleri

Hizmet Yılı		GRUPLAR				Toplam
		ÜDY	FGS	Uzman	Şef	
5-10	f	0	0	1	2	3
Yıl	%	0	0	0.88	1.77	2.65
11-15	f	0	1	1	3	5
Yıl	%	0	0.88	0.88	2.65	4.42
16-20	f	8	9	7	17	41
Yıl	%	7.08	7.96	6.19	15.04	36.28
21-25	f	14	12	6	9	41
Yıl	%	12.39	10.62	5.31	7.96	36.28
26- +	f	8	4	5	6	23
Yıl	%	7.08	3.54	4.42	5.31	20.35

Personelin "16-20" ve "21-25" yıl hizmet süresi gruplarında en yoğun olduğu %72.56 (82 kişi), "26 ve +" yılda %20.35 (23 kişi), "11-15" yıl %4.42 (5 kişi), "5-10" yıl hizmet sürelerinde %2.65 (3 kişi) olduğu belirlenmiştir.

### 10.En Son Görevdeki Hizmet Yılı

Araştırmaya katılan personelin halen çalıştığı görevdeki hizmet sürelerine ilişkin durum Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10**

Personelin Görev Gruplarına Göre Son Görevdeki Hizmet Süreleri

Hizmet Yılı		G R U P L A R				Toplam
		ÜDY	FGS	Uzman	Şef	
1 Yıl ve Az	f	6	2	1	4	13
	%	5.31	1.77	0.88	3.54	11.50
2 - 3 Yıl	f	4	7	4	4	19
	%	3.54	6.19	3.54	3.54	16.81
4 - 5 Yıl	f	1	2	4	9	16
	%	0.88	1.77	3.54	7.96	14.16
6 - 7 Yıl	f	5	9	3	4	21
	%	4.42	7.96	2.65	3.54	18.58
8 - 9 Yıl	f	2	2	0	1	5
	%	1.77	1.77	0	0.88	4.42
10 - + Yıl	f	12	4	8	15	39
	%	10.62	3.54	7.08	13.27	34.51

Personelin aynı görevde kalma süresi "10-+" yıl %34.51 (39 kişi), "6-7" yıl %18.58 (21 kişi), "2-3 " yıl %16.81 (19 kişi), "4-5" yıl %14.16 (16 kişi), "1 yıl ve az" %11.50 (13 kişi) ve "8-9" yıl %4.42 (5 kişi) olarak belirlenmiştir.

## Atama Etkinliklerine İlişkin Genel Durum

### 11. Başarı İle Aynı Görevde Kalma İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin başarılı olmaları halinde aynı görevde kalabileceklerine ilişkin durum Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11**

Personelin Başarılı Olması Halinde Aynı Görevde Kalabilme Beklentisi

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	2	0	1	3	2	1	1	0	6	4	10
	%	1.77	0	0.88	2.65	1.77	0.88	0.88	0	5.31	3.54	8.85
Az	f	1	2	3	1	1	3	1	4	6	10	16
	%	0.88	1.77	2.65	0.88	0.88	2.65	0.88	3.54	5.31	8.85	14.16
Orta	f	5	4	2	2	3	2	2	2	12	10	22
	%	4.42	3.54	1.77	1.77	2.65	1.77	1.77	1.77	10.62	8.85	19.47
Çok	f	7	5	2	6	2	1	2	7	13	19	32
	%	6.19	4.42	1.77	5.31	1.77	0.88	1.77	6.19	11.50	16.81	28.32
Tam	f	2	2	3	3	2	3	7	11	14	19	33
	%	1.77	1.77	2.65	2.65	1.77	2.65	6.19	9.73	12.39	16.81	29.20
Ki-Kare $X^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		2.285		3.467		2.067		3.506		2.416		100

$$X^2 = 19.203$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0837$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $X^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Görevinde başarılı olduğunda aynı görevde kalabileceğine dair beklenti "çok" ve "tam" (%57.52) seçeneklerinde görülmüştür.

## 12. Atama Etkinliği Uzmanlık Alanı İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin atamalarda uzmanlık alanının göz önüne alınmasına ilişkin durum Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12**

Atamalarda Uzmanlık Alanının Önemine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	4	1	4	5	5	4	5	8	18	18	36
	%	3.54	0.88	3.54	4.42	4.42	3.54	4.42	7.08	15.93	15.93	31.86
Az	f	2	4	3	3	3	1	3	5	11	13	24
	%	1.77	3.54	2.65	2.65	2.65	0.88	2.65	4.42	9.73	11.50	21.24
Orta	f	8	6	3	0	1	3	1	3	13	12	25
	%	7.08	5.31	2.65	0	0.88	2.65	0.88	2.65	11.50	10.62	22.12
Çok	f	2	2	1	6	0	1	3	3	6	12	18
	%	1.77	1.77	0.88	5.31	0	0.88	2.65	2.65	5.31	10.62	15.93
Tam	f	1	0	0	1	1	1	1	5	3	7	10
	%	0.88	0	0	0.88	0.88	0.88	0.88	4.42	2.65	6.19	8.85
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		3.277		7.238		3.111		1.743		2.765		100

$$*\chi^2 = 22.857$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0290$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde bir farklılık olduğu, ancak kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Atamalarda uzmanlık alanına özen gösterilmediğini belirten "az" ve "hiç" (%53.10) seçenekleri çok tercih edilmiştir.

### 13.Uzmanlık Alanı Olmayan Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin uzmanlık alanı olmayan göreve getirilmeleri halinde görevlerine karşı tutumlarına ilişkin durum Tablo 13'de verilmiştir.

**Tablo 13**

Uzmanlık Alanı ve Göreve Karşı Tutuma İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	1	0	0	3	1	0	0	4	2	7	9
	%	0.88	0	0	2.65	0.88	0	0	3.54	1.77	6.19	7.96
Az	f	3	2	2	3	1	0	1	4	7	9	16
	%	2.65	1.77	1.77	2.65	0.88	0	0.88	3.54	6.19	7.96	14.16
Orta	f	7	3	3	2	4	4	1	5	15	14	29
	%	6.19	2.65	2.65	1.77	3.54	3.54	0.88	4.42	13.27	12.39	25.66
Çok	f	6	7	6	5	4	6	8	7	24	25	49
	%	5.31	6.19	5.31	4.42	3.54	5.31	7.08	6.19	21.24	22.12	43.36
Tam	f	0	1	0	2	0	0	3	4	3	7	10
	%	0	0.88	0	1.77	0	0	2.65	3.54	2.65	6.19	8.85
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		3.404		4.994		2.400		5.930		3.646		100

$$X^2 = 14.967$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .2427$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Uzmanlık alanı olmayan göreve getirildiklerinde olumsuz etkileneceklerini belirten "çok" ve "tam" (%52.21) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

### 14. Atama Etkinliği ve Neden İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin gerekçe gösterilmeden atama yaşayabileceğine ilişkin durum Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14**

Atamalarda Neden Gösterilmesine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	2	1	0	2	0	1	2	9	4	13	17
	%	1.77	0.88	0	1.77	0	0.88	1.77	7.96	3.54	11.50	15.04
Az	f	1	1	1	1	0	3	3	4	5	9	14
	%	0.88	0.88	0.88	0.88	0	2.65	2.65	3.54	4.42	7.96	12.39
Orta	f	6	2	2	4	4	1	3	2	15	9	24
	%	5.31	1.77	1.77	3.54	3.54	0.88	2.65	1.77	13.27	7.96	21.24
Çok	f	5	8	6	6	6	3	1	6	18	23	41
	%	5.31	7.08	5.31	5.31	5.31	2.65	0.88	5.31	15.93	20.35	36.28
Tam	f	3	1	2	2	0	2	4	3	9	8	17
	%	2.65	0.88	1.77	1.77	0	1.77	3.54	2.65	7.96	7.08	15.04
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		3.556		2.101		8.800		5.750		7.072		100

$$X^2 = 17.727$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .1242$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $X^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Gerekçe gösterilmeden atama yapılabileceği beklentisini destekleyen "çok" ve "tam" (%51.32) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.



### 15.Gerekçesiz Atama ve Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin gerekçesiz atamalardan nasıl etkileneceğine ilişkin durum Tablo 15'de verilmiştir.

**Tablo 15**

#### Gerekçesiz Atamaların Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	0	0	0	1	1	0	0	2	1	3	4
	%	0	0	0	0.88	0.88	0	0	1.77	0.88	2.65	3.54
Az	f	2	1	1	1	0	0	1	1	4	3	7
	%	1.77	0.88	0.88	0.88	0	0	0.88	0.88	3.54	2.65	6.19
Orta	f	4	3	0	1	1	2	2	3	7	9	16
	%	3.54	2.65	0	0.88	0.88	1.77	1.77	2.65	6.19	7.96	14.16
Çok	f	10	7	5	9	6	5	3	11	24	32	56
	%	8.85	6.19	4.42	7.96	5.31	4.42	2.65	9.73	21.24	28.32	49.56
Tam	f	1	2	5	3	2	3	7	7	15	15	30
	%	0.88	1.77	4.42	2.65	1.77	2.65	6.19	6.19	13.27	13.27	26.55
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		0.820		3.101		1.624		3.841		1.479		100

$$X^2 = 13.993$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .3012$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Gerekçesiz yapılan atamaların olumsuz etki yapacağını belirten "çok" ve "tam" (%76.11) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 16.Atama Etkinliği ve Eğitim İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin atamalarda eğitim ve tanıtım imkanlarından yararlanmalarına ilişkin durum Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16**

Atamalarda Eğitim ve Tanıtımdan Yararlanmaya İlişkin G6r6şler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		UDY		FGS		UZMAN		şEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	4	4	5	6	6	6	9	8	24	24	48
	%	3.54	3.54	4.42	5.31	5.31	5.31	7.96	7.08	21.24	21.24	42.48
Az	f	5	5	1	2	0	1	1	6	7	14	21
	%	4.42	4.42	0.88	1.77	0	0.88	0.88	5.31	6.19	12.39	18.58
Orta	f	6	4	3	5	2	3	1	5	12	17	29
	%	5.31	3.54	2.65	4.42	1.77	2.65	0.88	4.42	10.62	15.04	25.66
Çok	f	2	0	2	1	2	0	1	2	7	3	10
	%	1.77	0	1.77	0.88	1.77	0	0.88	1.77	6.19	2.65	8.85
Tam	f	0	0	0	1	0	0	1	3	1	4	5
	%	0	0	0	0.88	0	0	0.88	2.65	0.88	3.54	4.42
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		1.900		1.682		3.200		4.783		5.577		100

$$X^2 = 17.821$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .1212$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: G6reve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık d6zeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde g6rev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve g6reve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark g6r6lmemiştir. Atamalarda gerekli eğitim ve tanıtım imkanlarından yararlanılmadığını belirten "az" ve "hiç" (%61.06) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 17. Atamalarda Eğitim ve Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin eğitim ve tanıtım verilmeden yapılan atamalardan nasıl etkileneceğine ilişkin durum Tablo 17' de verilmiştir.

**Tablo 17**

Eğitim Verilmeden Gerçekleştirilen Atamaların Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2
	%	0.88	0	0	0.88	0	0	0	0	0.88	0.88	1.77
Az	f	4	0	2	0	0	0	1	4	7	4	11
	%	3.54	0	1.77	0	0	0	0.88	3.54	6.19	3.54	9.73
Orta	f	2	3	1	2	5	4	2	3	10	12	22
	%	1.77	2.65	0.88	1.77	4.42	3.54	1.77	2.65	8.85	10.62	19.47
Çok	f	10	9	8	10	5	4	6	11	29	34	63
	%	8.85	7.96	7.08	8.85	4.42	3.54	5.31	9.73	25.66	30.09	55.75
Tam	f	0	1	0	2	0	2	4	6	4	11	15
	%	0	0.88	0	1.77	0	1.77	3.54	5.31	3.54	9.73	13.27
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		5.823		5.060		2.222		0.659		3.627		100

$$*X^2 = 23.874$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0212$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları arasında bir farklılığın olduğu, ancak kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Eğitim ve tanıtım verilmeden yapılan atamaların olumsuz etki yapacağını belirten "çok" ve "tam" (%69.02) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 18.Üst Düzey Yönetimin Değişmesi ve Atama İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin üst düzey yönetimin değişmesiyle atama yaşayacağına ilişkin durum Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18**

Yönetimin Değişmesiyle Atama Beklentisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	1	0	4	4	3	1	5	11	13	16	29
	%	0.88	0	3.54	3.54	2.65	0.88	4.42	9.73	11.50	14.16	25.66
Az	f	7	4	2	2	0	5	3	3	12	14	26
	%	6.19	3.54	1.77	1.77	0	4.42	2.65	2.65	10.62	12.39	23.01
Orta	f	6	6	2	6	5	1	3	5	16	18	34
	%	5.31	5.31	1.77	5.31	4.42	0.88	2.65	4.42	14.16	15.93	30.09
Çok	f	3	3	3	3	2	3	0	4	8	13	21
	%	2.65	2.65	2.65	2.65	1.77	2.65	0	3.54	7.08	11.50	18.58
Tam	f	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	3
	%	0	0	0	0	0	0	1.77	0.88	1.77	0.88	2.65
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		*P<.05		P>.05		P>.05		113
		1.308		1.418		8.867		4.183		1.045		100

$$*X^2 = 24.652$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0166$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $X^2$  testinde görev grupları ve uzman düzeyinde kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticinin değişmesiyle atama beklentisi olmayacağını belirten "az" ve "hiç" (%48.67) seçenekleri yoğun olarak seçilirken, yöneticinin değişmesiyle atama beklentisi olacağını belirten "çok" ve "tam" (%21.23) seçenekleri de önemli bir yoğunluğu teşkil etmiştir. En çok tercih edilen seçeneğin "orta" (%30.09) olduğu belirlenmiştir.

## 19.Üst Düzey Yönetimin Değişmesi ve Atama

### Beklentisi İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin üst düzey yönetimin değişmesiyle atama yaşayacağı beklentisinin etkisine ilişkin durum Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19**

Yönetimin Değişmesiyle Atama Beklentisinin Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	5	0	3	5	3	0	5	10	16	15	31
	%	4.42	0	2.65	4.42	2.65	0	4.42	8.85	14.16	13.27	27.43
Az	f	2	3	3	2	2	3	0	2	7	10	17
	%	1.77	2.65	2.65	1.77	1.77	2.65	0	1.77	6.19	8.85	15.04
Orta	f	6	5	3	2	3	3	1	5	13	15	28
	%	5.31	4.42	2.65	1.77	2.65	2.65	0.88	4.42	11.50	13.27	24.78
Çok	f	4	4	2	6	2	4	4	5	12	19	31
	%	3.54	3.54	1.77	5.31	1.77	3.54	3.54	4.42	10.62	16.81	27.43
Tam	f	0	1	0	0	0	0	3	2	3	3	6
	%	0	0.88	0	0	0	0	2.65	1.77	2.65	2.65	5.31
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		5.862		2.340		3.867		3.701		1.226		100

$$X^2 = 19.767$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0716$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar

B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Üst düzey yönetimin değişmesiyle atama beklentisinin etkisi olmayacağını belirten "az" ve "hiç" (%42.47) seçenekleri yoğun olarak seçilirken, etki olacağını belirten "çok" ve "tam" (%32.74) seçenekleri de önemli bir yoğunluğu teşkil ettiği belirlenmiştir.

## 20.Terfi Durumu

Araştırmaya katılan personelin terfi sayılarına ilişkin durum

Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20**

Terfi Sayılarına İlişkin Durum

Terfi Sayıları	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
1	f	1	1	4	3	3	2	12	21	20	27	47
	%	0.88	0.88	3.54	2.65	2.65	1.77	10.62	18.58	17.70	23.89	41.59
2	f	9	7	4	8	5	7	0	3	18	25	43
	%	7.96	6.19	3.54	7.08	4.42	6.19	0	2.65	15.93	22.12	38.05
3	f	3	1	3	2	2	1	1	0	9	4	13
	%	2.65	0.88	2.65	1.77	1.77	0.88	0.88	0	7.96	3.54	11.50
4	f	4	3	0	0	0	0	0	0	4	3	7
	%	3.54	2.65	0	0	0	0	0	0	3.54	2.65	6.19
5-+	f	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3	3
	%	0	0.88	0	1.77	0	0	0	0	0	2.65	2.65
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		1.893		3.135		0.867		3.493		6.372		100

$$*\chi^2 = 72.717$$

$$S.D. = 15$$

$$P = .0001$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ancak kurum dışından gelen ve göreve kurumla başlayanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Terfilerin "1" ve "2" (%79.64) sayılarında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

## 21.Terfi Hizmet Anlayışı İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfilerin hizmet anlayışını etkilemesine ilişkin durum Tablo 21'de verilmiştir.

**Tablo 21**

**Terfilerin Hizmet Anlayışı Etkisine İlişkin Görüşler**

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	1	0	1	0	2	0	2	1	6	1	7
	%	0.88	0	0.88	0	1.77	0	1.77	0.88	5.31	0.88	6.19
Az	f	1	0	0	0	0	0	0	3	1	3	4
	%	0.88	0	0	0	0	0	0	2.65	0.88	2.65	3.54
Orta	f	4	0	0	1	0	0	1	2	5	3	8
	%	3.54	0	0	0.88	0	0	0.88	1.77	4.42	2.65	7.08
Çok	f	7	5	6	6	4	4	4	7	21	22	43
	%	6.19	4.42	5.31	5.31	3.54	3.54	3.54	6.19	18.58	19.47	38.05
Tam	f	4	8	4	8	4	6	6	11	18	33	51
	%	3.54	7.08	3.54	7.08	3.54	5.31	5.31	9.73	15.93	29.20	45.13
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		7.262		2.784		2.400		2.946		8.516		100

$$\chi^2 = 10.103$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .6069$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfilerin hizmet anlayışını olumlu yönde etkileyeceğini belirten "çok" ve "tam" (%83.18) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 22. Terfilerde Objektif Etmenler ve Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfilerde yeterlilik, başarı, kıdem gibi etmenlerle hizmet anlayışına ilişkin durum Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22**

Terfilerde Objektif Yaklaşımlarla Hizmet Anlayışına İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3
	%	0.88	0	0	0	0	0	1.77	0.88	1.77	2.65	
Az	f	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
	%	0.88	0	0	0	0	0	0.88	0.88	0.88	1.77	
Orta	f	1	0	1	0	0	0	1	3	3	3	6
	%	0.88	0	0.88	0	0	0	0.88	2.65	2.65	2.65	5.31
Çok	f	9	5	5	9	3	5	7	5	24	24	48
	%	7.96	4.42	4.42	7.96	2.65	4.42	6.19	4.42	21.24	21.24	42.48
Tam	f	5	8	5	6	7	5	5	13	22	32	54
	%	4.42	7.08	4.42	5.31	6.19	4.42	4.42	11.50	19.47	28.32	47.79
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		4.038		1.658		0.208		5.066		1.125		100

$$\chi^2 = 14.441$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .2734$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfilerde yeterlilik, kıdem, başarı gibi etmenlerin hizmet anlayışını olumlu etkileyeceğini belirten “çok” ve “tam” (%90.27) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.



### 23. Terfi ve Kayırmacılık Etmenleri İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfilerde kayırmacılık etmenlerinin etkisine ilişkin durum Tablo 23'de verilmiştir.

**Tablo 23**

Terfilerde Kayırmacılık Etmenlerinin Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	2	0	1	2	0	0	0	0	3	2	5
	%	1.77	0	0.88	1.77	0	0	0	0	2.65	1.77	4.42
Az	f	2	0	0	3	0	0	1	1	3	4	7
	%	1.77	0	0	2.65	0	0	0.88	0.88	2.65	3.54	6.19
Orta	f	1	0	2	2	2	3	1	5	6	10	16
	%	0.88	0	1.77	1.77	1.77	2.65	0.88	4.42	5.31	8.85	14.16
Çok	f	7	9	6	5	4	4	6	13	23	31	54
	%	6.19	7.96	5.31	4.42	3.54	3.54	5.31	11.50	20.35	27.43	47.79
Tam	f	5	4	2	3	4	3	5	5	16	15	31
	%	4.42	3.54	1.77	2.65	3.54	2.65	4.42	4.42	14.16	13.27	27.43
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		4.915		3.082		0.343		2.167		1.504		100

$$\chi^2 = 14.441$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .2734$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfilerde kayırmacılığın olduğunu belirten "çok" ve "tam" (%75.22) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 24.Terfilerde Kayırmacılık ve Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfilerde kayırmacılık ve hizmet anlayışına ilişkin durum Tablo 24'de verilmiştir.

**Tablo 24**

Terfilerde Kayırmacılık ve Hizmet Anlayışına İlişkin Görüşler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	1	0	0	2	0	0	0	2	1	4	5
	%	0.88	0	0	1.77	0	0	0	1.77	0.88	3.54	4.42
Az	f	1	0	1	1	0	0	0	1	2	2	4
	%	0.88	0	0.88	0.88	0	0	0	0.88	1.77	1.77	3.54
Orta	f	3	2	3	2	2	1	1	4	9	9	18
	%	2.65	1.77	2.65	1.77	1.77	0.88	0.88	3.54	7.96	7.96	15.93
Çok	f	8	6	5	8	6	6	7	11	26	31	57
	%	7.08	5.31	4.42	7.08	5.31	5.31	6.19	9.73	23.01	27.43	50.44
Tam	f	4	5	2	2	2	3	5	6	13	16	29
	%	3.54	4.42	1.77	1.77	1.77	2.65	4.42	5.31	11.50	14.16	25.66
Ki-Kare $X^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		2.101		2.333		0.533		2.753		1.492		100

$$X^2 = 6.063$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .9129$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $X^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfilerde kayırmacılığın etkili olmasıyla hizmet anlayışının olumsuz etkileneceğini gösteren "çok" ve "tam" (%76.10) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 25. Terfi Olanağı Hizmet Anlayışı İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfi olanağı ile hizmet anlayışına ilişkin durum Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25**

Terfi Olanağı Bulunmayışının Hizmet Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	2	0	2	3	1	1	2	6	7	10	17
	%	1.77	0	1.77	2.65	0.88	0.88	1.77	5.31	6.19	8.85	15.04
Az	f	3	2	0	4	0	1	0	3	3	10	13
	%	2.65	1.77	0	3.54	0	0.88	0	2.65	2.65	8.85	11.50
Orta	f	2	1	4	1	2	2	3	2	11	6	17
	%	1.77	0.88	3.54	0.88	1.77	1.77	2.65	1.77	9.73	5.31	15.04
Çok	f	7	6	3	5	6	4	3	10	19	25	44
	%	6.19	5.31	2.65	4.42	5.31	3.54	2.65	8.85	16.81	22.12	38.94
Tam	f	3	4	2	2	1	2	5	3	11	11	22
	%	2.65	3.54	1.77	1.77	0.88	1.77	4.42	2.65	9.73	9.73	19.47
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		2.260		6.027		1.733		6.800		5.569		100

$$X^2 = 8.547$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .7410$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfi olanağının kalmaması halinde hizmet anlayışının olumsuz etkileneceğini belirten “çok” ve “tam” (%58.43) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 26.Terfi Edilmesi Beklenen Göreve Getirilmeme ve

### Hizmet Anlayışı İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin terfi etmeyi beklediği göreve başkasının getirilmesiyle hizmet anlayışına ilişkin durum Tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 26**

Terfi Beklenen Görevin Hizmet Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	0	0	2	1	0	0	1	4	3	5	8
	%	0	0	1.77	0.88	0	0	0.88	3.54	2.65	4.42	7.08
Az	f	0	1	0	1	0	0	0	3	0	5	5
	%	0	0.88	0	0.88	0	0	0	2.65	0	4.42	4.42
Orta	f	4	1	0	4	2	1	1	1	7	7	14
	%	3.54	0.88	0	3.54	1.77	0.88	0.88	0.88	6.19	6.19	12.39
Çok	f	6	5	6	5	4	6	4	9	20	25	45
	%	5.31	4.42	5.31	4.42	3.54	5.31	3.54	7.96	17.70	22.12	39.82
Tam	f	7	6	3	4	4	3	7	7	21	20	41
	%	6.19	5.31	2.65	3.54	3.54	2.65	6.19	6.19	18.58	17.70	36.28
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05 2.479		P>.05 5.072		P>.05 0.876		P>.05 3.788		P>.05 5.057		113 100

$$\chi^2 = 12.663$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .3940$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar

B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Terfi beklediği göreve bir başkasının atanması halinde hizmet anlayışının olumsuz etkileneceğini belirten "çok" ve "tam" (%76.10) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 27. Transfer Durumu

Araştırmaya katılan personelin transfer sayılarına ilişkin durum Tablo 27'de verilmiştir.

**Tablo 27**

Transfer Sayılarına İlişkin Durum

Transfer Sayıları	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
0	f	6	4	3	7	0	5	4	8	13	24	37
	%	5.31	3.54	2.65	6.19	0	4.42	3.54	7.08	11.50	21.24	32.74
1	f	2	4	4	3	7	3	3	11	16	21	37
	%	1.77	3.54	3.54	2.65	6.19	2.65	2.65	9.73	14.16	18.58	32.74
2	f	3	2	3	0	2	2	4	4	12	8	20
	%	2.65	1.77	2.65	0	1.77	1.77	3.54	3.54	10.62	7.08	17.70
3	f	3	2	0	2	1	0	2	1	6	5	11
	%	2.65	1.77	0	1.77	0.88	0	1.77	0.88	5.31	4.42	9.73
4	f	2	0	1	0	0	0	0	0	3	0	3
	%	1.77	0	0.88	0	0	0	0	0	2.65	0	2.65
5 - +	f	1	1	0	3	0	0	0	0	1	4	5
	%	0.88	0.88	0	2.65	0	0	0	0	0.88	3.54	4.42
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		2.986		10.373		7.600		3.256		8.648		100

$$X^2 = 16.917$$

$$S.D. = 15$$

$$P = .3238$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Transfer sayılarının "0", "1" ve "2" (%83.18) seçeneklerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

## 28. Başka Göreve Transfer Beklentisi ve Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin transfer beklentisinin göreve karşı tutumlarına ilişkin durum Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28**

Transfer Beklentisinin Görev Anlayışına Etkisine İlişkin Görüş

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	4	0	2	6	1	2	3	6	10	14	24
	%	3.54	0	1.77	5.31	0.88	1.77	2.65	5.31	8.85	12.39	21.24
Az	f	5	5	1	2	1	4	3	5	10	16	26
	%	4.42	4.42	0.88	1.77	0.88	3.54	2.65	4.42	8.85	14.16	23.01
Orta	f	4	6	5	3	5	1	2	9	16	19	35
	%	3.54	5.31	4.42	2.65	4.42	0.88	1.77	7.96	14.16	16.81	30.97
Çok	f	2	2	1	4	3	3	3	4	9	13	22
	%	1.77	1.77	0.88	3.54	2.65	2.65	2.65	3.54	7.96	11.50	19.47
Tam	f	2	0	2	0	0	0	2	0	6	0	6
	%	1.77	0	1.77	0	0	0	1.77	0	5.31	0	5.31
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		5.973		6.164		4.800		5.295		8.041		100

$$X^2 = 8.718$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .7268$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Başka göreve transfer olacağı beklentisi içinde olan personelin göreve karşı ilgi azalması olmayacağını belirten “az” ve “hiç” (%44.25) seçeneğinde yoğunlaşmış ancak “orta” (%30.97) seçeneği en yoğun seçenek olarak belirlenmiştir.

## 29. Transferlerin İhtiyaç ve İsteklere Göre Yapılma İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin transferlerin ihtiyaç ve isteklere göre yapıldığına ilişkin durum Tablo 29'da verilmiştir.

**Tablo 29**

### Transferleri Yönlendirmeye İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	3	2	4	6	3	4	7	8	17	20	37
	%	2.65	1.77	3.54	5.31	2.65	3.54	6.19	7.08	15.04	17.70	32.74
Az	f	7	4	5	4	4	4	2	10	18	22	40
	%	6.19	3.54	4.42	3.54	3.54	3.54	1.77	8.85	15.93	19.47	35.40
Orta	f	7	5	1	3	3	2	1	2	12	12	24
	%	6.19	4.42	0.88	2.65	2.65	1.77	0.88	1.77	10.62	10.62	21.24
Çok	f	0	2	1	2	0	0	1	4	2	8	10
	%	0	1.77	0.88	1.77	0	0	0.88	3.54	1.77	7.08	8.85
Tam	f	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2
	%	0	0	0	0	0	0	1.77	0	1.77	0	1.77
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		2.869		1.259		0.343		6.870		5.222		100

$$X^2 = 19.265$$

$$S.D.=12$$

$$P = .0823$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Transferlerin ihtiyaç olan birime veya isteklere göre yapılmadığını gösteren "az" ve "hiç" (%68.14) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

### 30.Transferlerin İhtiyaç ve İsteklere Göre Yapılması ve Göreve Karşı Tutum İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin transferlerin ihtiyaç ve isteklere göre yapılmadığında göreve karşı tutum ilişkisi Tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 30**

Transferlerin Yapılma Şeklinin Görev Anlayışına Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	0	0	1	2	0	0	0	1	1	3	4
	%	0	0	0.88	1.77	0	0	0	0.88	0.88	2.65	3.54
Az	f	3	3	1	2	0	2	1	7	5	14	19
	%	2.65	2.65	0.88	1.77	0	1.77	0.88	6.19	4.42	12.39	16.81
Orta	f	5	6	5	5	3	1	3	3	16	15	31
	%	4.42	5.31	4.42	4.42	2.65	0.88	2.65	2.65	14.16	13.27	27.43
Çok	f	8	3	3	4	4	7	4	10	19	24	43
	%	7.08	2.65	2.65	3.54	3.54	6.19	3.54	8.85	16.81	21.24	38.05
Tam	f	1	1	1	2	3	0	5	3	10	6	16
	%	0.88	0.88	0.88	1.77	2.65	0	4.42	2.65	8.85	5.31	14.16
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		1.863		0.540		6.818		5.815		5.862		100

$$X^2 = 17.552$$

$$S.D.=12$$

$$P = .1300$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Transferlerin ihtiyaç olan birime veya isteklere göre yapılmadığında olumsuz yönde etkilenileceğini belirten "çok" ve "tam" (%52.21) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.



### 31. Başarıyı Engelleme ve Transfer İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin başarısını engellemek amacıyla başka göreve transfer edilmesine ilişkin durum Tablo 31'de verilmiştir.

**Tablo 31**

Transferin Başarıyı Engelleme Aracı Olabileceğine İlişkin Görüşler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	2	1	3	3	2	3	3	7	10	14	24
	%	1.77	0.88	2.65	2.65	1.77	2.65	2.65	6.19	8.85	12.39	21.24
Az	f	6	5	7	3	0	2	4	6	17	16	33
	%	5.31	4.42	6.19	2.65	0	1.77	3.54	5.31	15.04	14.16	29.20
Orta	f	7	5	1	3	3	2	2	6	13	16	29
	%	6.19	4.42	0.88	2.65	2.65	1.77	1.77	5.31	11.50	14.16	25.66
Çok	f	1	2	0	5	5	3	1	4	7	14	21
	%	0.88	1.77	0	4.42	4.42	2.65	0.88	3.54	6.19	12.39	18.58
Tam	f	1	0	0	1	0	0	3	1	4	2	6
	%	0.88	0	0	0.88	0	0	2.65	0.88	3.54	1.77	5.31
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		1.586		8.178		2.900		3.872		2.965		100

$$\chi^2 = 20.315$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0614$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Başarıyı engellemek maksadıyla transfer yapılmayacağını belirten "az" ve "hiç" (%50.44) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

### 32.Tenzil Durumu

Araştırmaya katılan personelin tenzil sayılarına ilişkin durum

Tablo 32'de verilmiştir.

**Tablo 32**

Tenzil Sayılarına İlişkin Durum

Tenzil Sayıları	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
0	f	13	10	8	11	10	9	13	21	44	51	95
	%	11.50	8.85	7.08	9.73	8.85	7.96	11.50	18.58	38.94	45.13	84.07
1	f	3	3	3	3	0	1	0	1	6	8	14
	%	2.65	2.65	2.65	2.65	0	0.88	0	0.88	5.31	7.08	12.39
2	f	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
	%	0	0	0	0	0	0	0	0.88	0	0.88	0.88
3	f	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
	%	0	0	0	0	0	0	0	0.88	0	0.88	0.88
4	f	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2
	%	0.88	0	0	0.88	0	0	0	0	0.88	0.88	1.77
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		0.873		0.879		1.053		1.768		1.747		100

$$\chi^2 = 14.771$$

$$S.D. = 15$$

$$P = .2542$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Tenzil yaşamadığını belirten "0" (%84.07) seçeneği yoğun olarak işaretlenirken, "1-2-3-4 ve daha fazla" (%15.93) tenzil yaşadığını belirtenlerinde önemli sayılabilecek bir yoğunluğa ulaştığı belirlenmiştir.

### 33.Başarısızlık Tenzil İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin tenzilin görevdeki başarısızlıktan dolayı yapıldığına ilişkin durum Tablo 33'de verilmiştir.

**Tablo 33**

Tenzilde Başarısızlığın Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	10	6	5	6	2	4	9	10	26	26	52
	%	8.85	5.31	4.42	5.31	1.77	3.54	7.96	8.85	23.01	23.01	46.02
Az	f	2	6	3	0	6	3	2	6	13	15	28
	%	1.77	5.31	2.65	0	5.31	2.65	1.77	5.31	11.50	13.27	24.78
Orta	f	1	0	3	4	2	3	1	3	7	10	17
	%	0.88	0	2.65	3.54	1.77	2.65	0.88	2.65	6.19	8.85	15.04
Çok	f	2	0	0	4	0	0	1	5	3	9	12
	%	1.77	0	0	3.54	0	0	0.88	4.42	2.65	7.96	10.62
Tam	f	2	1	0	1	0	0	0	0	2	2	4
	%	1.77	0.88	0	0.88	0	0	0	0	1.77	1.77	3.54
Ki-Kare X <sup>2</sup>		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		5.905		6.494		1.867		2.686		2.626		100

$$*X^2 = 23.808$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .0216$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan X<sup>2</sup> testinde görev grupları arasında anlamlı bir farklılık görülürken, kurum dışından gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Tenzilin görevdeki başarısızlıktan dolayı yapılmadığını belirten "hiç" ve "az" (%70.80) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

### 34. Tenzil ve Kayırmacılık Etmenleri İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin tenzilde kayırmacılık etmenlerinin etkisine ilişkin durum Tablo 34'de verilmiştir.

**Tablo 34**

Tenzilde Kayırmacılık Etmenlerinin Etkisine İlişkin Görüşler

Dereceler	GRUPLAR										Genel Toplam	
	ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Hiç	f	2	0	1	1	1	1	1	2	5	4	9
	%	1.77	0	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	1.77	4.42	3.54	7.96
Az	f	4	1	0	4	0	0	1	7	5	12	17
	%	3.54	0.88	0	3.54	0	0	0.88	6.19	4.42	10.62	15.04
Orta	f	1	2	7	3	2	3	4	2	14	10	24
	%	0.88	1.77	6.19	2.65	1.77	2.65	3.54	1.77	12.39	8.85	21.24
Çok	f	7	7	3	4	5	3	4	7	19	21	40
	%	6.19	6.19	2.65	3.54	4.42	2.65	3.54	6.19	16.81	18.58	35.40
Tam	f	3	3	0	3	2	3	3	6	8	15	23
	%	2.65	2.65	0	2.65	1.77	2.65	2.65	5.31	7.08	13.27	20.35
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05 3.665		P>.05 8.325		P>.05 0.900		P>.05 4.440		P>.05 4.866		113 100

$$\chi^2 = 13.839$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .3111$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar  
B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Tenzilde kayırmacılığın etkili olduğunu belirten "çok" ve "tam" (%55.75) seçeneklerinde yoğunlaşma olurken, "orta" (%21.24) düzeyde inananlarında önemli bir ağırlığa sahip olduğu belirlenmiştir.

### 35.Tenzilden Sonra Görev ve Kuruma Karşı Tutum

#### İlişkisi

Araştırmaya katılan personelin tenzilden sonra görev ve kuruma karşı tutumlarına ilişkin durum Tablo 35’de verilmiştir.

**Tablo 35**

Tenzille Görev ve Kuruma Karşı Tutuma İlişkin Görüşler

Dereceler		GRUPLAR										Genel Toplam
		ÜDY		FGS		UZMAN		ŞEF		TOPLAM		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Hiç	f	1	0	1	1	0	1	1	1	3	3	6
	%	0.88	0	0.88	0.88	0	0.88	0.88	0.88	2.65	2.65	5.31
Az	f	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2
	%	0	0.88	0	0.88	0	0	0	0	0	1.77	1.77
Orta	f	6	2	1	5	2	3	2	6	11	16	27
	%	5.31	1.77	0.88	4.42	1.77	2.65	1.77	5.31	9.73	14.16	23.89
Çok	f	7	9	7	6	6	4	5	12	25	31	56
	%	6.19	7.96	6.19	5.31	5.31	3.54	4.42	10.62	22.12	27.43	49.56
Tam	f	3	1	2	2	2	2	5	5	12	10	22
	%	2.65	0.88	1.77	1.77	1.77	1.77	4.42	4.42	10.62	8.85	19.47
Ki-Kare $\chi^2$		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		P>.05		113
		4.802		3.204		1.600		1.768		2.705		100

$$\chi^2 = 4.830$$

$$S.D. = 12$$

$$P = .9634$$

A: Başka Kurumdan Geçiş Yapanlar

B: Göreve Kurumda Başlayanlar

.05 anlamlılık düzeyinde yapılan  $\chi^2$  testinde görev grupları içinde ve kuruma dışarıdan gelen ve göreve kurumda başlayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Tenzilden sonra görev ve kuruma karşı ilgi azalması olacağını belirten “çok” ve “tam” (%69.03) seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir.

## 5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada, GSGM' de görev yapan şef, uzman, federasyon genel sekreteri, şube müdürü ve üst düzey yönetici personelin kişisel özellikleri, örgütün atama etkinliklerine ilişkin genel durum ve terfi, transfer, tenzile ilişkin yaşadıkları özel durumlara ait algılarını tespit edip, toplanan verilerin analizi yapıp yorumlanarak sonuç çıkarılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

### Kişisel Özellikler

Araştırmaya katılan personelin %26.55'ini üst düzey yönetici (daire başkanı, şube müdürü), %23.01'ini federasyon genel sekreterleri, %17.70'ini uzmanlar ve %32.74'ünü şefler oluşturmaktadır.

Çalışanların %81.42'si erkek, %18.58'i bayandır. Bunların %92.04'ü, %5.31'i bekar ve %2.65'i duldur. Örgütte çalışan bayanların oldukça az olduğu görülmektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre kadın ve erkek personel sayısının dengelendiği örgütlerde verimliliğin yüksek seviyede olduğu, erkeklerin yoğunlukta olduğu örgütlerde ise verimin en düşük düzeyde olduğu saptanmıştır<sup>40</sup>. Bu nedenle kadın personele daha çok istihdam olanağı verilmesi gerekmektedir.

Personelin %5.31'i 30-35 yaş, %27.43'ü 36-40 yaş, %41.59'u 41-45 yaş, %11.50'si 46-50 yaş, %11.50'si 51-55 yaş ve %2.65'i 56 ve yukarı yaş grubundadır. Örgütte çalışanların üst düzey yönetim de dahil

orta yaş grubunda ağırlıkta olduğu görülmüştür (36-45 yaş %68.92). Bu da teşkilatın görevlerini yerine getirmede dinamik yapıda yöneticilere sahip olduğunu göstermektedir.

Deneklerin %23.0'i lise mezunu, %12.39'u Beden Eğitimi mezunu, %11.50'si AÖF mezunu, %34.51'i üniversitelerin diğer bölümlerinden ve %18.58'i iki yıllık yüksek okul mezunudur. Herhangi bir yüksek öğretim kurumundan mezun olmayanların çoğu şef düzeyinde görev yapmaktadır. Diğer yönetim kadrolarına atanmak için zaten üniversite mezunu olma şartı aranmaktadır.

Kamu kesiminde çalışan personelin hizmete yatkınlıklarını geliştirmek, değişim ve gelişime ayak uydurmalarını sağlamak ve daha sonraki görevlere hazırlamak için eğitilmelerini DMK'na göre zorunlu tutulmaktadır<sup>35</sup>. Ancak eldeki araştırmaya göre çalışanların büyük çoğunluğunun (%99.12) uzmanlık eğitimi almadığı, spor yönetimi, personel yönetimi ve kamu yönetimi gibi konularda (%90.27) seminer veya kursa katılmadığı belirlenmiştir. Buradan da teşkilattaki yöneticilerin buldukları kadrolara yetiştirilmeden atandıkları sonucunu çıkarmak mümkündür.

Sporun, bizzat sporun içinden gelenler tarafından yönlendirilmesi, sporun yönetiminde bilfiil sporcuların söz sahibi olmaları, devletin spora fazla karışmaması gibi görüşler göz önüne alındığında mevcut teşkilatta sporun içinden gelenlerin fazla görev almadığı<sup>41</sup> kanısı

Metin Yaman'ın<sup>73</sup> doktora tezi ve eldeki araştırmaya göre teyit edilmiştir. Bu durumun Türk Sporunun lokomotifi durumundaki GSGM rgtnn gelişmesi açısından önemli bir engel olabileceği düşünülmektedir.

Eldeki çalışmada deneklerin %18.58'inin MEB'dan, %26.55'nin diğer kurumlardan geldiği, bu sayılara göre örgütün yaklaşık olarak yarısının başka kurumlardan gelen personelden oluştuğu belirlenmiştir. Kurum dışından gelenlerin önemli bir noktada olması "kamu bürokrasisindeki kurumlar arası hareketliliğin yüksek olduğunu belirten bir olgudur"<sup>60</sup>. Spor teşkilatında da diğer kamu kurumlarına benzer gelişmelerin yaşandığı görülmektedir.

### **Atama Etkinliklerine İlişkin Genel Durum**

Personelin görevini başarıyla yaptığında aynı görevde kalabilme beklentisi Bilgen<sup>9</sup> tarafından MEB müfettişleri üzerinde yapılan bir araştırmayla paralel olarak "ok" ve "tam" seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. GSGM rgt alışanları görevlerini başarıyla yaptıklarında en azından aynı görevde kalabilecekleri görüşündedirler.

Eldeki araştırmada, personelin atamalarında uzmanlık alanına dikkat edilmediği ve bu tür atamaların hizmet anlayışını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Oysa uzmanlık, bir işgörenin görevini oluşturan eylemleri mümkün olan en kısa sürede ve nitelikte yapabilmesi demektir. Uzmanlaşan bir işgörenin, görevinde nitelik ve nicelikçe daha yüksek bir



başarı elde edeceği varsayılmaktadır<sup>8</sup>. İnsanları uygun ve ehil oldukları alanlarda çalıştırmakla kişisel ve örgütsel başarı elde edileceği aşıkardır. Ancak GSGM'de bu gerçeğin göz ardı edildiğine şahit olunmaktadır.

Geçerli bir nedene dayanmadan atama yapabileceğine "çok" ve "tam" inananlar ÜDY, FGS ve uzman gruplarında yarıdan fazla iken şef grubunda 1/3 oranındadır. Geçerli bir nedene dayanmayan atamaların çalışanların hizmet anlayışını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

Eğitim bir örgütte yapılabilecek en önemli yatırımdır. Çünkü hızla değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak örgüt çalışanlarının eğitilmelerinden geçtiği bilinmektedir<sup>31</sup>. Ancak eldeki araştırmada atanacak personelin yeni görevinde verimliliğini artırmak amacıyla gerekli eğitim ve tanıtım imkanlarından yararlanabilme olanaklarının bulunmadığı söylenebilir. Bu durum Ekenci<sup>24</sup> tarafından Gençlik ve Spor İl Müdürleri üzerinde yapılan bir araştırmayla elde edilen, yöneticilerin personel seçimi, onların yetiştirilmesi ve yönlendirilmesi ; yani eğitilmeleriyle yeterince ilgilenmedikleri sonucuyla paralellik göstermektedir.

Gerekli eğitim ve tanıtım yapılmadan atanması gerçekleştirilen personelin lüzumlu bilgileri almadan göreve gelmesi terfi imkanını engellemekte<sup>36</sup>, buna bağlı olarak da verimliliği ve işe karşı olan motivasyonu azalmaktadır<sup>76</sup>. Eldeki araştırmada da eğitim almadan göreve getirilen personelin hizmet anlayışının olumsuz yönde etkilendiği,

dolayısıyla bu durumun kişisel ve örgütsel başarıyı istenmedik şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Üst yönetime yapılan atamalarda siyasal ölçütün belirleyici bir unsur olduğu, Türk Kamu Yönetimi'nde bakan değişikliklerinde dahi kurumlardaki üst yönetimin sıklıkla değiştiği görülmektedir<sup>69</sup>. Atamaların bu tip yöntemlere dayandırılması hayal kırıklığına yol açmakta ve çalışanı işten soğuma, takılma ve zıtlaşmaya itmektedir<sup>26</sup>. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yönetimin değişmesiyle atama olacağı beklentisi ÜDY'de "çok" seçeneğinde %20 ve "orta" seçeneğinde %40 olarak görülmüştür. Şef grubunda "tam" ve "çok" düzeyinde atama beklentisi içinde olanların %18.92, uzman grubunda %25, FGS grubunda %23.07 seviyesinde olması sadece üst düzey yöneticilerde değil alt kademelerde de aynı beklentilerin hakim olduğunu göstermektedir. Bu nedenle GSGM çalışanlarının da örgütüne ve işine karşı çeşitli olumsuzluklar yaşayabileceği düşünülmektedir.

Çalışanlar, içinde bulunduğu durumda sonraki zaman dilimi içinde ne olacağını bilmek ister. Eğer bireyin gelecekte yaşayacakları için kaygıları varsa bu kaygılar fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar yaratan strese neden olurlar<sup>26</sup>. Eldeki araştırmaya göre üst düzey yönetimin atama beklentisinin yaratacağı stres ÜDY, FGS ve uzman gruplarında %30 düzeylerinde belirlenmiştir. Bu noktadaki stresin dahi işgören üzerinde

fizyolojik ve psikolojik olumsuzluk yaratabileceği ve dolayısıyla hem kişisel hem de örgütsel başarının olumsuz etkileneceği kanısına varılabilir.

### **Atama Etkinliklerine İlişkin Özel Görüşler**

Tüm insanlar, yaşadıkları toplum içinde bir yer edinmek için yarışma halindedirler. Bu yarış toplumsal konumun insan için vazgeçilmez bir gereksinme olmasından doğmaktadır. İnsanın başkalarınca sevilmesi, beğenilmesi, yaptıklarının benimsenmesi, saygı görmesi, bir topluma ait olması, biyolojik gereksinimleri kadar hayati önem taşımaktadır<sup>8</sup>. İşte, bu yaşamsal gereksinimi sağlayacak kurumsal konum terfidir. Çalışanların statü kazanmak amacıyla gereksinim duydukları terfiyi sağlamak üzere göstereceği yüksek performans örgütün başarısının da artmasına yol açacağından terfiler, örgüt ve onun personeli için büyük öneme sahiptir<sup>60</sup>.

Bu noktadan hareketle araştırmaya katılan personelin terfi sayıları ÜDY'de "2-3-4", FGS'inde "1-2", uzmanlarda "1-2" ve şeflerde "1" seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Tüm gruplarda terfilerin hizmet anlayışını olumlu yönde (%83.18) etkilediği ve yapılan bu araştırmanın teorik bilgilerle paralellik içinde olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle örgüt ve personeli için büyük öneme sahip olan terfiler son derece dikkatli ve objektif bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içindeki ilerleme ve yükselmeler doğrudan yeterlilik, başarı ve kıdem gibi etmenlerle ilişkilendirilmesi<sup>63</sup>, personel üzerinde

güdüleyici bir etki yapacağından işbaşarımını da olumlu yönde etkileyecektir<sup>42</sup>. Bu tespitlere paralel olarak eldeki çalışmada da personelin %90.27'si terfilerde göz önüne alınacak objektif etmenlerin hizmet anlayışlarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedirler.

Ülkemizde kamu yönetiminde terfilerin yeterlilik ve uygunluk ölçülerinin gerektiği şekliyle ele alınmadığı, bu nedenle terfilerin niteliğe değil, kayırmacılık etmenlerine bağlı olduğu kanısı oldukça yaygındır<sup>60</sup>. Bir kamu kurumu olan GSGM'de de diğer kamu kurumlarında olduğu gibi terfilerde kayırmacılığın etkili olduğu kanısı %75.22 ile çok yüksek bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu da ülke genelinde Kamu yönetiminin istikrarlı bir yapıda olmadığına göstergesidir.

Örgüt, amaçlarını çalışanların çabalarıyla gerçekleştirebilir. Yaptığı işten memnunluk duyan, saygınlık gören, başarısının kabul edildiğinden emin olan ve terfi kapısının açık olduğunu bilen bir kişinin verimli olması kaçınılmazdır<sup>2</sup>. Ancak, atamalarda kayırmacılığın yüksek düzeyde algılandığı (%75.22) GSGM örgütünde çalışanların bu durumdan olumsuz yönde etkilendikleri belirlenmiştir. Bu sonuç itibarıyla çalışanların örgüte bağlılıklarının azalacağı ve psikolojik olarak olumsuz bir hava içinde olabileceklerini dolayısıyla örgüt başarısının olumsuz etkilenebileceği söylenebilir.

Örgütte terfi şansının varlığı, personelin örgüte ait olduğu hissini uyandıracak, bu da örgütle kişi arasında "psikolojik sözleşme"\* nin sürdürülmesini sağlayacaktır. Böylece örgüt çalışanlarının etkin çalışmaması örgüte ve örgütün amaçlarına bağlı, dürüst ve istekli olup olmaması büyük ölçüde çözüme kavuşacaktır<sup>30</sup>. Eldeki araştırmada da çalışanlar terfi olanağının kalmaması halinde hizmet anlayışlarının olumsuz yönde etkileneceğini ifade etmişlerdir.

Öte yandan araştırmaya katılan personel terfi etmeyi beklediği bir göreve bir başkasının getirilmesi sonucunda hizmet anlayışlarının olumsuz etkileneceğini belirtmişlerdir. Bu durumun terfi bekleyen işgöreni hayal kırıklığına iteceği, böylece örgüt başarısının olumsuz etkileneceği düşünülmektedir.

Amerika'da yapılan bir araştırma yönetici pozisyonundaki personelin ilk transferlerinde olumsuz etkilenedikleri ancak, daha sonraki transferlerde özellikle yükselme beklentisindekilerin hizmet anlayışlarının olumsuz yönde etkilendiği ve yapılan transferlerin yeterli değerlendirme yapılmadan gerçekleştirildiği kanısında oldukları belirlenmiştir<sup>50</sup>. Eldeki çalışmada da çalışanların transfer yaşama sayıları ÜDY'lerde (%30) ve FGS'lerde (%23.07) olduğu görülmüştür. Yönetim kadrolarındaki personelin alt kademelerdeki personele göre daha çok transfer yaşamaları

---

\* Psikolojik sözleşme terimi, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı beklentilere göre biçim alan ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır.

görevlerine karşı olumsuz bir yaklaşıma neden olacağı, bu nedenle yönetici konumundaki personelin görevinde tecrübe sahibi olabilmesi için daha uzun süreyle görevde kalabilmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Transferler, planlı bir şekilde istek ve ihtiyaçlara göre yönlendirildiğinde, personelin teknik gelişmesine ve değişik bölümlerdeki iş yükünün dengelenmesine yardımcı olacaktır<sup>59</sup>. Ancak istek dışı yapılan transferler işle ilgili tatminsizlik ve şikayetlere yol açabilmektedir. Transferlerin nedensiz ve sık yaşandığı bir örgütte personel işin değişeceği beklentisiyle işin gereklerini yerine getirmek istemeyecektir. Böylece iş alışkanlıklarının bırakılmasıyla çalışanın performansı azalacak, dolayısıyla örgütün başarısı da düşecektir<sup>28</sup>. GSGM örgütü içinde de transferlerin istek ve ihtiyaçlara göre yönlendirilmediği, bu tip transferlerin personelin hizmet anlayışını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle transferlerde objektif olunmadığı sürece çalışanların ve örgütün başarısının olumsuz etkileneceği söylenebilir.

Gerek zaman ve gerekse düşünce bazında, günün büyük bir bölümünü kapsayan mesleki çalışmaların kişileri manevi açıdan tatmin etmesi gereklidir. Böylece hem bireysel gelişim ve verimlilik, hem de örgütün başarısı artacaktır<sup>37</sup>. Bu verimin alınabilmesi için yönetimin iş tanımı ile çalışanların özelliklerini belirleyerek söz konusu işin öğeleri ile bu işte çalışacak personelin özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya koymalıdır<sup>5</sup>. Böylece çalışan için kötü etkileri olan tenzil ortamını ortadan kaldırmak

mümkün olabilir. Araştırmaya katılan personelin görev grupları içinde tenzil yaşayanlar ÜDY'lerde %20 ve FGS'lerde %23 olarak görülmüştür. Neticede GSGM örgütü içinde iş-işgören dengelemesine yeterince dikkat edilmediği söylenebilir.

Tenzilin görevdeki başarısızlıktan dolayı yapılmadığı "az" ve "hiç" seçeneklerindeki yoğunlaşmayla belirlenmiştir. Bu soruyla alakalı olarak GSGM çalışanları tenzilin kayırmacılık etmenlerinden (%55) kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Kayırmacılığın yaygın olduğu bir örgütte görevinde başarılı personelin bu yolla tenzilin yapılmasıyla, işgören arkadaşları arasında küçük düşecek, yaratıcı gücünü kaybedecek ve sürekli işinden tatmin olmayan birisi olarak huzursuzluk yaratacak, bu da örgütün tamamını ve örgüt başarısını etkileyecektir<sup>33</sup>. GSGM örgütü çalışanları da tenzilden sonra görev ve kuruma karşı ilgi azalması olacağını belirtmişlerdir. Neticede bu tip tenzillerin GSGM örgütü içinde de huzursuzluk yaratacağı, kişi ve örgüt başarısının azalacağı söylenebilir.

## ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmayla ilgili olarak GSGM için dikkate alınabilecek bazı öneriler yer almaktadır.

Türk sporuna yön veren bir kurum olan GSGM'nde sporla içiçe olan Beden Eğitimi ve Spor alanı mezunlarına daha yüksek oranlarda istihdam imkanı sağlanmalıdır.

Personelin gelişim ve değişimi yakalayabilmesi ve ilerleme olanaklarının artması için hizmet içi eğitimin şanslarının artırılması, uzmanlık alanı çalışmaları ve seminer ve kurslara katılmalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Her alanda olduğu gibi spor alanında da tecrübeli personelin seçilmesi ve istihdamı önemlidir. Bu nedenle kurumlar arası geçişleri önleyecek tedbirler alınmalı, ihtiyaç duyulan personel öncelikle kurum içi kaynaklardan sağlanmalıdır.

Yapılan atamalarda personelin uzmanlık alanlarına önem verilmelidir.

Atamalar belirli ilke ve politikalara göre yönlendirilmeli ve bu ilke ve politikalardan personel haberdar edilmelidir.

Çalışanların yöneticilerinin değişmesiyle kendi yerlerinden olacakları beklentisi içine girmemeleri için atamalarda kayırmacılık



yaklaşımları yerine yeterlilik, başarı, kıdem gibi objektif yaklaşımlara önem verilmesi gerekmektedir.

Bulunduğu mevkide terfi olanağı kalmayan başarılı personelin görevine karşı ilgi azalması yaşamaması için yükselme şansı bulabileceği birime transferlerinin yapılması düşünülmelidir.

ÜDY konumundaki çalışanların transfer sayılarının azaltılarak yaptıkları görevlerde daha tecrübeli hale gelmeleri sağlanmalıdır.

Transferlerin ihtiyaç olan birime veya personel isteklerine göre yapılmasına özen gösterilmelidir.

Tenzilin kişi ve hizmet anlayışı üzerindeki olumsuz etkisi düşünülerek, özellikle yönetici kadrosunda sıklıkla görülen tenzillerden kaçınılmalıdır.

Tenzilin siyasal kaygılardan uzak tutularak nesnel ölçülere dayandırılması gerekmektedir.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı GSGM'nde görev yapan şef, uzman, federasyon genel sekreteri, şube müdürü ve daire başkanlarının kişisel özellikleri, teşkilat içindeki atamalara ilişkin genel ve özel (terfi, transfer, tenzil) görüşlerine ilişkin algılarını tespit edip, atamaların yapılış biçimi ve personeli etkileme düzeyleri hakkında bir karara vararak, gelecekteki uygulamalar için önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın evrenini 205 personel teşkil etmiştir. Bu personelin tamamına 3 bölümlü 35 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket verilen deneklerden 123 kişi (%60) anketi cevaplandırmıştır.

Araştırmada frekans, yüzde ve .05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare ( $\chi^2$ ) testleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerin analizi "Mikro-Stat" paket bilgisayar programıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir;

-Atamalarda kayırmacılık etmenlerinin etkili olduğu, bu durumun hizmet anlayışını olumsuz etkilediği,

-Atamalarla ilgili ilke ve politikaların olmadığı,

-Atamaların geçerli bir nedene dayandırılmadığı,

-Atamalarda eğitim ve tanıtımdan yararlanılmadığı,

-Atamalarda personelin uzmanlık alanına dikkat edilmediği,

- Üst düzey yöneticilerinin transfer sayılarının daha fazla olduğu,
- Başka kurumlardan geçişlerin büyük miktarda olduğu tespit edilmiştir.



## SUMMARY

The purpose of this study is to determine the effects of appointment process on personnel in General Directorate of Youth and Sport and to make some recommendations for future applications. In this study chief, expert, federation general secretary, office director and head of department persons of General Directorate of Youth and Sport personnel's personality traits, general form of appointment process and specific form (promotion, transfer, demotion) of appointment process point of view were taken to decide how to appointment process takes place and how it effects the personnel.

Total of 205 personnels were participated into this study. A questionnaire which has 3 sections and includes 35 questions was given to participators. But only 123 (%60) of them answered it.

Statistical analysis were done by using statistical frequency (f), percentage distribution (%) and Chi-Square ( $\chi^2$ ) with .05 significance degree. All analysis of data were done by using "Micro-Stat" pocket computer program.

As results of this study;

-Protecting factors effect the appointment process and these type of processes has negative influence on personnel.

-Appointment process policy and principles are not taken place in organization.

-Appointment processes take place in unexpected way.

-Educational benefits don't take place on appointment process.

-Speciality field of personnel has not importance on appointment process.

-Transfer numbers of managers are higher than other personnel.

-Passing to GDYS from other organizations is high level.

## **ÖZGEÇMİŞ**

6 Mart 1969 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı.1992 yılında ODTÜ Beden Eğitimi ve Spor Bölümünden mezun oldu.

Petrol Ofisi Spor Kulübü'nde 5 yıl futbol oynadı, üniversite yıllarında ODTÜ Spor Kulübü yüzme dalında yüzme öğretmeni ve antrenörü olarak 5 yıl çalıştı.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen olarak 1,5 yıl süreyle Trabzon'un Vakfıkebir ilçesinde çalıştı ve bu esnada Trabzon Köy Hizmetleri yüzme takımında baş antrenör olarak görev yaptı. Daha sonra 7 ay süreyle Çankırı Eskipazar ilçesinde öğretmenliğe devam etti.

Gazi Üniversitesi'nde açılan sınavı kazanarak Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı ve halen G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu'nda görevini sürdürmektedir.

**KAYNAKLAR**

- 1.ADALI, S.; Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türdav Yayınları, s.178, İstanbul (1986).
- 2.AGUŞ, M.; Yönetimler ve İnsan Kaynakları, Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki, Sayı:21, 9 Mart (1997).
- 3.AKGÜNER, T.; Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, s.48,16,9,11,15,48-9,52, İstanbul (1992).
- 4.ARTAN, S.; Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İTİA Yayını s.91, Eskişehir 1981.
- 5.ASLAN, S.; İşe Göre İnsan, İnsana Göre İş: Ergonomi, Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki, Sayı:29, 18 Mayıs (1997).
- 6.AYDIN, A.; İşletme İçin Yer ve Görev Değişikliklerinin İşletme Personeli Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6, 6, İstanbul (1988).
- 7.BAŞARAN, İ.E.; Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniv. EBF Yayınları, s.11,28,28-9,61-2,63,181-92-94, Ankara (1985).
- 8.BAŞARAN İ.E.; Örgütsel Davranış, 2.Baskı, Gül Yayınevi, s.178,219, Ankara (1991).
- 9.BILGEN, N.H.; Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, s.73, Ankara (1990).

- 10.BİNGÖL, D.; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları,s.1,133,196-97,133,133,150,135,140,139,56,57-9,6,147, Erzurum (1990).
- 11.BUCHER, C.A.; Management of Physical Education and Athletic Programs, Ninth Edition, Times Mirror/Mosby Collage Publishing, pp.89,St.Louis, Toronto, Santa Clara (1987).
- 12.CAN, H.; Organizasyon ve Yönetim, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, s.3, Ankara (1994).
- 13.CAN, H.; AKGÜN, A.; KAVUNCUBAŞI, Ş.; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, s.137,5,5,138, Ankara (1995).
- 14.CAN, H.; TUNCER, C.; AYHAN, D.Y.; Genel İşletmecilik Bilgileri, 7.Baskı, Siyasal Kitabevi, s.127, Ankara (1995).
- 15.CANMAN, D.; Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, s.21,250,250,36-7,167-8,18,146,146,161,84,85-6, Ankara (1995).
- 16.CANMAN, D.; Personel Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesiminde Uygulama, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.25, s.159-184 (1993).
- 17.CANMAN, D.;ÖKTEM, M.K.; Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.24, s.31-56, (1992).



- 18.COLE, G.A.; Personnel Management, 3. Edition, Publications Ltd., pp.362, London, (1993).
- 19.COŞKUN, S.; Kamu Personeli Mevzuatının Uygulamadan Doğan Yönetmelik Yargı Uyuşmazlıkları, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.21, s.106-134, (1988).
- 20.DALE, E.; Management Theory and Practice, 3.Edition, Mc Graw-Hill Book Company Publishing, pp.368-69, New York, San Fransisco, Johannesburg, London, Mexico, Sydney, New Delhi, (1973).
- 21.DAVIS, K.; İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, 5.Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Çev.(Tosun, K.ve Diğerleri), s.214, 30,96, 213,223,208,217,8,51,78-9, İstanbul (1984).
- 22.DERELİ, T.; Organizasyonlarda Davranış, Okan Yayıncılık, s.188,189-90, İstanbul, (1985).
- 23.DİCLE, Ü.; Yönetmelik Başarısının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Yayınları, s.19-20, Ankara (1982).
- 24.EKENLİ, G.; Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Görev Alanlarını Önem ve Zaman Bakımından Değerlendirmeleri, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt :1, Sayı:2, s.83,90, (1996).
- 25.ERDOĞAN, İ.; İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, 4.Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, s.204,45,50, İstanbul, (1990).

- 26.ERDOĞAN, I.; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,1.Baskı, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını, s.227,283, İstanbul ,(1996).
- 27.EREN, E.; Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, Beta Basım Yayım, s.419,420,421,430,190, İstanbul, (1994).
- 28.EREN, E.; Yönetim ve Organizasyon, 3.Baskı, Beta Basım Yayım, s.3,123, İstanbul, (1996).
- 29.ERGUN, T.; POLATOĞLU, A.; Kamu Yönetimine Giriş, 4.Baskı, TODAİE Yayını, s.246,293-94, Ankara, (1992).
- 30.ERTEKİN, Y.; Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, s.50-1, Ankara, (1978).
- 31.FINDIKÇI, I.; Eğitime İnaniyor Musunuz?, Hürriyet , İnsan Kaynakları Eki, Sayı:23, 23 Mart (1997).
- 32.FIŞEK, K.; Devletin Spor Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Arasında Spor Yönetimi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, s.369,412, Ankara (1983).
- 33.FLIPPO, B.E.; Principles of Personnel Management, Second Edition, Mc Graw-Hill Book Comp., pp.4,246,400, New York, St.Louis, London, Panama, Sydney, Toronto, (1966).
- 34.GLUECK, W.F.; Foundation of Personnel, First Edition, Business Publication Inc., pp.227,38, Dallas, Texas, Georgetown, Ontario, (1979).

- 35.GÖZÜBÜYÜK, Ş.A.; Yönetim Hukuku, 8.Basımdan Tıpkı Basım, Turhan Yayınevi, s.166, İstanbul, (1996).
- 36.GÜLER, B.; Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme (2), Amme İdaresi Dergisi, Cilt.21, s.63-82, (1988)
- 37.GÜNGÖR, E.; Hangi Meslek Size Uygun, Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki, Sayı:28, 11 Mayıs, (1997).
- 38.GÜRSOY, B.; Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları, s.399-400, Ankara (1985).
- 39.HICKS, H.G.; Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 3.Baskı, Cilt.1, Çev. (TEKOK, O.; AYTEK, B.; ŞEN, S.) Turhan Kitabevi, s.406,365-66,366-67, Ankara, (1979).
- 40.HÜRRİYET; Kadın ve Verimlilik, Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki,Sayı:31, 1 Haziran, (1997).
- 41.IMAMOĞLU, F.A.; Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi, Gazi Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.8, s.21-34, (1992).
- 42.İNCİR, G.; Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, s.64,61, Ankara, (1990).
- 43.KALKANDELEN, H.A.; İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon, TODAİE Yayınları, s.88,88,88-9, Ankara, (1976).

- 44.KARASÜLEYMANOĞLU, A.; Yeni Boyutlarıyla Spor, 3.Baskı, Ergin Yayınları, s.27-28, Ankara, (1992).
- 45.KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E.; Organization and Management, Fourth Edition, Mc Graw-Hill Book Comp., pp.5, New York, St.Louis, Hamburg, Mexico, London, Paris, (1985).
- 46.KAYA, K.Y.; Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, 5.Baskı, Bilim Yayınları, s.12, Ankara, (1993).
- 47.KAYMAKÇIOĞLU E.; KILIÇ, H.; ZORLUBAŞ, H.; Yöneticilik El Kitabı, 1.Baskı, Türkiye İş Bankası Yayını, s.143, Ankara, (1985).
- 48.KIRŞAN, N.; Beden Terbiyesi Kanunundan Önce Spor Teşkilatına Umumi Bir Bakış, Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi, Cilt.1, Sayı:1, s.7-31, (1939).
- 49.KOÇEL, T.; İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, s.316,318-9,321, İstanbul, (1989).
- 50.MEGGINSON, L.C.; Personnel Management: A Human Resources Approach, Forth Editicn, Richard D.Irwin Inc.Publisher, pp.326-7, Georgetown, Ontario, (1981).
- 51.MESCON, M.H.; ALBERT, M.; KHEDOURI, F.; Managament, Harper and Row Publishers, pp.628,385, Cambridge, Philadelphia, San Fransisco, Washington, London, Mexico, Sydney, (1988).

52. NEWMAN, H.N.; Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, 3.Baskı, Çev.(Kenan SÜRĞİT) TODAİE Yayını, s.501,513, Ankara, (1979).
53. ÖRNEK, A.; Kamu Yönetimi, Meram Yayınları, s.237-38,298,215,233-34,231,227-28, İstanbul, (1991).
54. PIGORS, P.; MYERS, A.C.; Personnel Administration a Point of View and A Method, Ninth Edition, Mc. Graw-Hill. Int. Book Comp.Publisher, pp.289, Hamburg, Lisbon, London, Madrid, Paris, Sydney, Tokyo, (1981).
55. REITZ, H.Ü.; Behaviour in Organizations, Revised Edition, Richard D.Irwin Inc. Publishing, pp.71, Georgetown, Ontario, (1981).
56. RESICK, C.M.; SEIDEL, L.; MASON, J.G.; Modern Administrative Practices in Physical Education and Athletics, Second Edition, Wesley Publishing Company, pp.95-6, Massachusetta, California, London, Amsterdam, Sydney, (1975).
57. RESMİ GAZETE: Beden Terbiyesi ve Spor Genel Md.Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun 3289, Sayı:19120,s.5-6, 21.5.(1986).
58. RESMİ GAZETE; 3289 Sayılı Kanunda Değişiklik, Md.4, Sayı 20823, s.4, 23.3.(1991).

- 59.RUE, L.W.; BYARS, L.C.; Management, Theory and Application, Fifth Edition, Richard D.Irwin Inc.Publication, pp.321,320, Georgetown , Ontario ,(1989).
60. SENCER, M.; Kamu Görevlilerinde İş Doyumunu ve Moral, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.15, s.3-47, (1982).
- 61.SIMON, H.A.; SIMITHBURG, D.W.; THOMPSON, V.A.; Kamu Yönetimi, 1.Baskı, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Çev.(Cemal Mihçioğlu), s.272-73, Ankara, (1985).
- 62.STRAUSS, G. ve SAYLES, L.R.; Personnel-The Human Problems of Managament,3.Edition, Prentice-Hall Inc.Publishing, pp.490,490, London, Sydney, Toronto, New Delhi, Tokyo, USA, (1972).
- 63.ŞEN, M.L.; Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.28, s.77-92, (1995).
- 64.ŞENATALAR, F.; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,2.Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, s.249,199,256,253,250, İstanbul, (1985).
- 65.TODAİE; Devlet Memurları El Kitabı, 3.Baskı TODAİE Yayınları, s.111, 103-4,105, Ankara, (1987).
- 66.TORTOP, N.; Personel Yönetimi, 5.Baskı, Yargı Yayınları, s.10,14,15-16,327,121,237,244,245, Ankara, (1994).
- 67.TOSUN, K.; İşletme Yönetimi; 6.Baskı, Savaş Yayınları, s.70-1, Ankara, (1992).

- 68.TUTUM, C.; Personel Yönetimi, 2.Baskı, TODAİE Yayınları, s.1,23,31,107,41-2,100,153-41, Ankara, (1979).
- 69.TUTUM, C.; Kamu Personeli Sorunu, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.23, s.31-45, (1990).
- 70.ÜÇİŞİK, F.; Türk Spor Yönetimindeki Gelişmeler ve Değerlendirmesi, Marmara Üniversitesi Spor Bilim Dergisi,Cilt.2, s.145-154, (1990).
- 71.VECCHIO, R.P.; Organizational Behaviour, Third Edition, The Pryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, pp.216, Philadelphia, San Diago, New York, Toronto, London, Tokyo, Sydney, (1995).
- 72.VERSAN, V.; Kamu Yönetimi Siyasi ve İdari Teşkilat, 10.Baskı, DER Yayınları, s.311, İstanbul, (1990).
- 73.YAMAN, M.; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütü'nün Yönetimsel İklimi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, s.165, Ankara, (1996).
- 74.YALÇIN, S.; Personel Yönetimi, 2.Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, s.105-07,103, İstanbul, (1985).
- 75.YAZICI, M.; Örgütlenme İlkeleri, İTYO Yayın ve Yardım Vakfı yayını, s.34, İstanbul, (1978).
- 76.YAZICIOĞLU, D.; ÖREM, A.; Kalite Benimsenmeli, MPM Verimlilik Kongresi Mesajı,Hürriyet,İnsan Kaynakları Eki,Sayı:29, 18 Mayıs, (1997).



EKLER



## Yönetmelik

### Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünden :

#### **Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel Atama ve Sınav Yönetmeliğinin Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine ve İki Ek Madde İlave Edilmesine Dair Yönetmelik**

**MADDE 1 —** 4 Eylül 1995 tarih ve 22394 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel Atama ve Sınav Yönetmeliğinin 6 ncı maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“a) Diğer Kurumlardan Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına naklen atamalarda; sicil notunun iyi olması ve ceza alınmış olması şarttır.”

**MADDE 2 —** Aynı Yönetmeliğin 8 inci maddesinin birinci fıkrasının (d) bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki (e) bendi eklenmiştir.

“e – Yardımcı Hizmetler Sınıfından yukarıda sayılan ünvanlar dışındaki diğer hizmet sınıflarındaki kadrolara atanabilmek için;

- 1) En az Lise ve dengi okul mezunu olmak,
- 2) Atanacağı kadronun niteliklerine haiz olduğunu belgelendirmek,
- 3) En az beş yıl hizmeti bulunmak,
- 4) İhtiyaç kadro durumu ve müracaat sayısına göre yapılacak yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavda başarılı olmak.”

**MADDE 3 —** Aynı Yönetmeliğin 9 uncu maddesinin (a) bendinin 3 üncü alt bendi, (c) bendinin son paragrafı, (d) bendi ve (e) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“3) Hizmetiçi Eğitim Seminerine katılmış olmak”

“Kurul ve Daire Başkanı, Genel Sekreter, İl Müdürü, Spor Kontrolörü, APK Uzmanı, Şube Müdürü, Gençlik Merkezi ve Spor Eğitim Merkezi Müdürü, İlçe Müdürü ve Antrenör kadrolarında bulunanların Sportif Eğitim Uzmanı kadrolarına atanmaları durumunda sınav şartı aranmaz.”

“d) Mütercim kadrosuna atanabilmek için;

1 — Yabancı dil eğitimi veren Fakülte ve yüksek okulların yabancı dil bölümü mezunu olmak veya diğer yüksek okul mezunlarının kamu personeli için yapılan Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tesbit Sınavında en az 80 puan almış olmak.

2 — 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza alınmış olmak.”

“e) Şube Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürü, Spor Eğitim Merkezi Müdürü kadrolarına atanabilmek için;

İlçe Müdürü kadrolarında çalışanların Şube Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürü ve Spor Eğitim Merkezi Müdürü kadrolarına atanmalarında sınav şartı aranmaz.”

**MADDE 4 —** Aynı Yönetmeliğin 10 uncu maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendinin 2.nci alt bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“2) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinde ön görülen süreleri tamamlamış ve bu sürenin en az iki yılını Teşkilatta geçirmiş olmak,”

**MADDE 5 —** Aynı Yönetmeliğe aşağıdaki ek maddeler eklenmiştir.

**Ek Madde 1 —** Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarında çalışan personelin bir üst ünvan grubundan bir alt ünvana geçiş isteğe bağlı olarak mümkündür. Kendi istekleriyle alt ünvan grubuna geçirilenlerin tekrar eski ünvanlarını talep etmeleri halinde, yönetmelikte ön görülen sınav şartı aranmaz.

**Ek Madde 2 —** Deneyimli olmak kaydıyla aynı ünvanlı kadrolara naklen atanmalarda bu Yönetmelik hükümleri uygulanmaz.

**MADDE 6 —** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**MADDE 7 —** Bu Yönetmeliği Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yürütür.

## Yönetmelikler

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünden :

### Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel Atama ve Sınav Yönetmeliği

#### BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

##### Amaç

Madde 1 — Bu Yönetmeliğin amacı; hizmetin gerekleri ile liyakat esas alınarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı personelinin atanmaları ile görevde yükselmelerini belirli kurallara bağlamak, verimliliği arttırmaktır.

##### Kapsam

Madde 2 — Bu Yönetmelik, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan ve Yönetmelikte sayılan personelin atanma ve görevde yükselmeleri ile hizmet sınıfları arasındaki geçişlerine ilişkin kuralları kapsar.

##### Dayanak

Madde 3 — 6/12/1985 tarih ve 85/10260 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği'nin 25 inci maddesi ile 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 10 uncu maddesine istinaden Merkez Danışma Kurulu'nca hazırlanmıştır.

##### Tanımlar

Madde 4 — Bu Yönetmelikte geçen;

Genel Müdürlük: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü,

Genel Müdür: Gençlik ve Spor Genel Müdürü'nü,

Personel: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarında çalışanları,

Teşkilat: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatını,

Hizmet Süresi: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı ile diğer kurumlarda 657 sayılı Kanuna tabi olarak geçen süreleri,

Yeterlik ve Yarışma Sınavı: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına ilk defa atanacaklar için düzenlenen sınavı,

Sözlü Sınav: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına atanacakların bilgileri yanında intikal süresi, yeteneği ve davranışlarını değerlendirmek maksadıyla yapılan sınav,

Uygulamalı Sınav: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatının Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama ve Kontrol İşçisi, Daktilograf, Aşçı, Şöför, Teknisyen ve Teknisyen Yardımcısı ve benzeri kadrolarına atanacakların bilgi ve becerilerinin ölçülmesi amacıyla ilâve olarak yapılan sınavı,

Ünvan Yükselme Sınavı: Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı personelinin belirli ünvanlara yükselmek isteyenlerin girmek zorunda olduğu yazılı, sözlü ve uygulamalı olarak iki aşamada yapılan sınavı,

##### İfade eden

## İKİNCİ BÖLÜM

## Açıktan, Naklen, Yeniden Atama ile İlgili Sınav Esasları

## Açıktan Atama

Madde 5 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatına ilk defa açıktan atanacaklarda aşağıdaki şartlar aranır.

a) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinde tesbit edilen sınıflar ve bu sınıflara gireceklerde aranması gerekli öğrenim şartları ile 48 inci maddesinde belirtilen genel ve özel şartlara haiz olmak,

b) Sınav tarihi itibariyle 35 yaşından gün almamış olmak,

c) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında mecburi hizmet yükümlülüğü bulunmamak veya mecburi hizmet borcunu ödemeyi kabul etmiş bulunmak veya mecburi hizmetin genel müdürlükte yapılmasına yetkili kurumca muvafakat edilmiş olmak,

d) Genel İdare Hizmetleri Sınıfı için en az lise, Yardımcı Hizmetler Sınıfı için en az ilköğretim mezunu olmak.

Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, Teknisyen, Teknisyen Yardımcısı, Daktilograf, Şoför, Hizmetli ve benzeri kadrolara atanacaklar için yarışma ve yeterlik sınavı yanında yapılacak uygulamalı sınavda başarılı olmaları şartı aranır.

## Naklen ve Yeniden Atanma

Madde 6 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına naklen ve yeneden atanmak için aşağıdaki şartlar aranır.

a) Diğer kurumlardan Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına atanabilmek için kurumunda en az üç yıl çalışmış olması ve son üç yıllık sicil notu ortalamasının iyi olması şarttır.

b) İstifa veya görevinden çekilmiş sayılma nedeniyle görevinden ayrılanların yeniden atanabilmeleri için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu amir hükümleri esas alınarak kaydı ile son üç yıllık sicil raporlarının olumlu olması ve yapılacak mülâkatta başarılı olmaları gerekir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## Ünvan ve Sınıf Değişikliği

## Ünvan Değişikliği

Madde 7 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatında memur olarak görevli personelin; son iki yıl olumlu sicil almaları kaydıyla, ünvan değişiklikleri aşağıdaki şekilde yapılır.

a) Memur ve daktilograf kadrosundakilerin veri hazırlama ve kontrol işletmenliğine atanabilmeleri için;

1) En az lise ve dengi okul mezunu olmak,

2) Kurumca açılan bilgisayar kullanmaya yönelik kurslara katılıp başarı gösterenler ile özel kurslara katılıp Milli Eğitim Bakanlığınca onaylı Bilgisayar Sertifikası almış olmak,

b) Veri hazırlama ve kontrol işletmenlerinin bilgisayar işletmenliğine atanabilmeleri için;

1) En az lise ve dengi okul mezunu olmak,

2) Veri hazırlama ve kontrol işletmeni olarak en az iki yıl çalışmış olmak,

3) Bilgisayar işletmenliği belgesine sahip olmak,

gerekir.

c) Daktilograf kadrosundakilerin memur kadrosuna atanabilmeleri için; dört yıllık fakülte ve yüksek okul mezunlarının en az iki yıl, dört yıldan daha az süreli yüksek okul bitirenlerin en az dört yıl, lise ve dengi okul mezunlarının en az sekiz yıl hizmeti olması şarttır.

d) Şoför kadrosundakilerin memur kadrosuna atanabilmeleri için; en az lise ve dengi okul mezunu olmaları yanında beş yıl hizmeti bulunması gerekir.

Atamalar kadro ve ihtiyaç durumları gözönüne alınarak yapılır.

## Sınıf Değişiklikleri

Madde 8 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan personelin son iki yıl olumlu sicil almaları kaydıyla sınıf değişiklikleri aşağıdaki şekilde yapılır.

a) Yardımcı hizmetler sınıfında görev yapanların memur kadrosuna atanabilmeleri için;

- 1) En az lise ve dengi okul mezunu olmak,  
 2) En az beş yıl hizmetli bulunmak,  
 3) İhtiyaç, kadro durumu ve müracaat sayısına göre yapılacak yazılı ve sözlü sınavda başarılı olmak,
- b) Yardımcı Hizmetler Sınıfında görev yapanların daktilograf kadrosuna atanabilmeleri için;
- 1) En az lise ve dengi okul mezunu olmak,  
 2) En az beş yıl hizmeti bulunmak,  
 3) Daktilograf sertifikasına sahip olmak, (Ticaret Lisesi mezunlarında bu şart aranmaz.)  
 4) İhtiyaç, kadro durumu ve müracaat sayısına göre yapılacak yazılı ve uygulamalı sınavda başarılı olmak,
- c) Yardımcı Hizmetler Sınıfında görev yapanların şoför kadrosuna atanabilmeleri için;
- 1) Lise ve dengi okul mezunu olmak,  
 2) "E" tipi sürüclü belgesine sahip olmak,  
 3) İhtiyaç, kadro durumu ve müracaat sayısına göre yapılacak yazılı ve uygulamalı sınavda başarılı olmak,
- d) Yardımcı Hizmetler Sınıfında görev yapan teknisyen yardımcılarının teknisyen kadrolarına atanabilmeleri için;
- 1) En az Endüstri Meslek lisesi mezunu olmak,  
 2) En az beş yıl teknisyen yardımcılığıni fiilen yapmış olmak,  
 3) İhtiyaç ve kadro durumu ve müracaat sayısına göre yapılacak yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavda başarılı olmak, ~~başarılı olmak~~
- gerekir.
- Bunların dışındaki sınıf değişiklikleri; geçecekleri sınıf ve görev için aranan niteliklere sahip olmaları şartı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine uyulmak suretiyle yapılır.
- Ünvan Yükselmesi
- Madde 9 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan personelin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 45, 68 ve 76 ncı maddelerinde belirtilen atanabilme şartlarına hâiz olmaları yanında, son iki yıllık sicil notunun iyi olması ve o ünvan için yapılacak sınavda başarılı olmaları şartı ile ünvan yükselmesi aşağıdaki şekilde yapılır.
- a) Şef olabilmek için;
- 1) Dört yıllık fakülte ve yüksekokul mezunlarının en az dört yıl, dört yıldan daha az süreli yüksek okul bitirenlerin en az altı yıl, lise ve dengi okul mezunlarının ise en az 8 yıl hizmeti bulunmak ve bu sürelerinin yarısını Teşkilatta geçirmiş olmak,  
 2) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,  
 3) Hizmetiçi eğitim sınavlarında başarılı olmak,
- b) Muhasebeci olabilmek için;
- 1) 4 yıllık fakülte ve yüksekokul mezunlarının en az dört, dört yıldan az süreli yüksek okul bitirenlerin en az beş yıl, lise ve dengi okul mezunlarının en az yedi yıl hizmeti bulunmak,  
 2) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,
- c) Sportif Eğitim Uzmanı Kadrosuna atanabilmek için;
- 1) Fakülte veya yüksekokul mezunu olup beden eğitimi ve spor alanında en az on yıl hizmeti bulunmak,  
 2) Bu sürenin en az ikisini Teşkilatta geçirmek,  
 3) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,
- gerekir.

Kurul ve Daire Başkanı, Genel Sekreter, İl Müdürü, İlçe Müdürü, Şube Müdürü, APK Uzmanı ve Antrenör kadrolarında bulunanların Sportif Eğitim Uzmanı kadrolarına atanmaları durumunda sınav şartı aranmaz.

d) Mütercim kadrolarına atanabilmek için;

- 1) Yabancı dil eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardan mezun olmak,
- 2) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında (B) seviyesinde 80-89 arası puan almak,
- 3) Atamalarda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

e) Şube Müdürü kadrolarına atanabilmek için;

- 1) Fakülte ve yüksekokul mezunu olmak,
- 2) Fakülte veya 4 yıllık yüksekokul mezunu olanların en az on yıl, dört yıldan az süreli yüksekokul bitirenlerin en az 12 yıl hizmeti bulunmak,
- 3) Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarında en az iki yıl çalışmış olmak,
- 4) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

f) Genel Sekreter kadrolarına atanabilmek için;

- 1) Fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olmak ve en az on yıl hizmeti bulunmak,
- 2) Genel Müdürlük ve Taşra Teşkilatı kadrolarında en az iki yıl çalışmış olmak,
- 3) İngilizce, Fransızca veya Almanca dillerinden birini bilmek ve yapılacak dil ve mesleki bilgi sınavında başarılı olmak,
- 4) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

gerekir.

Sınavsız Ünvan Yükselmesi

Madde 10 — Kurul ve Daire Başkanı, APK Uzmanı, İl Müdürü, İlçe Müdürü kadrolarına atanmada sınav şartı aranmaz.

Son üç yıl sicil notu ortalamalarının en az iyi ve yeterlilik bakımından bu maddede sayılan daha üst ünvanlı kadrolara önerilmiş olmanın yanında, aşağıdaki şartlar aranır:

a) Kurul ve Daire Başkanı kadrolarına atanabilmek için;

- 1) En az dört yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu olmak,
- 2) En az 12 yıl hizmeti bulunmak ve Genel Müdürlük veya Taşra Teşkilatlarında en az iki yıl çalışmış olmak,

3) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

gerekir.

Tefiş Kurulu Başkanının atanmasında Genel Müdürlük Tefiş Kurulu Yönetmeliği esasları uygulanır.

b) APK Uzmanlığı kadrolarına atanabilmek için;

- 1) Fakülte veya yüksekokul mezunu olmak,
- 2) Fakülte veya dört yıllık yüksekokul mezunlarının en az on yıl, 4 yıldan az süreli yüksekokul mezunlarının en az 12 yıl hizmeti bulunmak,
- 3) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

c) İl Müdürü kadrolarına atanabilmek için;

- 1) Fakülte veya yüksekokul mezunu olmak,



2) En az dört yıllık fakülte ve yüksekökol mezunu olup, lisans üstü eğitim yapmış olanlar ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekökolularının Spor Yönetimi Bölümü mezunları en az 10 yıl, 4 yıllık fakülte ve yüksekökoluların lisans programlarını bitirmiş olanların en az 12 yıl, dört yıldan daha az süreli yüksek öğrenimlilerin ise en az 15 yıl hizmeti bulunmak,

3) Merkez veya Taşra Teşkilatı kadrolarında en az iki yıl çalışmış olmak,

4) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza almamış olmak,

d) İlçe Müdürlük Kadrolarına atanabilmek için;

1) Fakülte veya yüksekökol mezunu olmak,

2) Dört yıllık fakülte ve yüksekökol mezunlarının en az 8 yıl, diğer fakülte ve yüksekökoluların lisans programlarını bitirmiş olanların en az 10 yıl, dört yıldan daha az süreli yüksekökol mezunlarının en az 12 yıl hizmeti bulunmak ve bu sürelerin en az 2 yılını Teşkilatta geçirmek,

3) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125 inci maddesinin (C) ve (D) bendlerine göre ceza alınmış olmak,

gerekir.

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### Duyuru ve Sınav Esasları

##### Duyuru

Madde 11 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına atanacaklar için yapılacak sınavlarla ilgili duyurularda; aşağıdaki hususlara yer verilir.

a) İlk defa atanacaklar için yapılacak duyuruda;

1) Atama yapılacak boş kadroların ünvanı, derecesi ve sayısı,

2) Buldukları yer,

3) Adaylarda aranacak genel ve özel şartlar,

4) Başvurulacak mercii ve en son başvuru tarihi,

yer alır.

Sınavların yapılacağı yer ve tarih belirtilerek, başvuru süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete ve Türkiye genelinde yayımlanan en az bir gazete ile varsa günlük mahalli gazetede ilan edilir.

b) Ünvan yükselme sınavları ile ilgili duyuruda;

1) Atama yapılacak boş kadroların ünvanı, derecesi ve sayısı,

2) Sınava girecek personelde aranacak şartlar,

3) Son başvurma tarihi,

yer alır.

Sınavların yapılacağı yer ve tarih belirtilerek başvuru süresinin bitiminden en az 15 gün önce Merkez ve Taşra Teşkilatına gerekli duyuru yapılır.

##### Başvuru

Madde 12 — Genel Müdürlük Merkez ve Taşra Teşkilatı kadrolarına ilk defa atanmada; sınava girmek isteyenlerin, Genel Müdürlük veya il müdürlüklerinden temin edecekleri iş talep formunu; gerçeğe uygun olarak doldurup son üç ay içerisinde çekilmiş vesikalık 2 adet fotoğraf ile birlikte, son başvuru tarihi mesai bitimine kadar evrak kayıtlarına geçecek şekilde vermeleri gerekir. Postayla yapılan başvurularda gecikmeler dikkate alınmaz.

Başvuru için talep formu yeterli olup, başka bir belge istenmez.

Yapılacak inceleme sonucu, aranan şartları taşıyanlara fotoğraflı sınav giriş belgesi verilir. İş talep formunu tam olarak doldurmamayanlar ile şartları taşımadığı tespit edilenlere durumları bildirilir ve bunlara sınava giriş belgesi verilmez.

Unvan yükselme sınavıyla ilgili duyuruya istinaden başvuruda bulunanların gerekli şartları taşıyıp taşımadığı incelenir. Uygun görülen adaylara fotoğraflı sınav giriş belgesi verilir. Uygun görülmeyle ilgili ise, durumu yazıyla bildirilir.

**Sınav Kurulunun Teşkili**

Madde 13 — Sınav Kurulu, Genel Müdür veya görevlendireceği genel müdür yardımcılarında birinin başkanlığında iki daire başkanı, iki şube müdüründen oluşur. Ayrıca iki yedek üye seçilir. Gerekli görülen hallerde üniversitelerden veya meslek kuruluşlarından üye alınabilir. Müracaat sayısının çok olması halinde Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezince yazılı sınav yapılabilir.

Avukatlık, Teknik Hizmetler ve Mesleki bilgiyi ölçme ile ilgili sınavlarda kurula ilgili meslek mensuplarından en az iki üye iştirak ettirilir.

Genel Müdürlükçe sınav yapma yetkisi verilen il müdürlüklerince yapılacak sınavlarda ise; il müdürünün başkanlığında iki şube müdürü veya ilçe müdürü ve gerekli mesleki bilgiyi ölçmeyi sağlamak amacıyla ilgili iki üyeden oluşan il sınav kurulu kurulabilir. İl sınav kurulu bu Yönetmelik hükümlerine göre sınavları sonuçlandırır ve Genel Müdürlüğe gönderir.

Sınav Kurulu üye tam sayısı ile toplanır.

**Sınav Kurulunun Görevleri**

Madde 14 — Sınav Kurulunun görevleri şunlardır :

- Sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak,
- Sınavı düzenli şekilde yürütmek,
- Sınav sonuçlarını değerlendirmek ve buna göre bir başarı düzenlemek,
- Tutanakları tanzim ve imza etmek,
- İtirazları inceleyip karara bağlamak.

**Sınav Konuları ve Sorular**

Madde 15 — İlk defa Devlet memurluğuna atılacaklar ile unvan yükselme sınavı soruları katılacakların öğrenim durumları dikkate alınarak aşağıdaki konuları kapsıyacak şekilde düzenlenir.

- Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılap Tarihi,
- Temel Yurttaşlık Bilgisi,
- Türkiye Coğrafyası,
- Türk Kültür ve Medeniyetleri,
- Türkçe-Kompozisyon,
- Matematik,
- Görevlerin özelliğine göre Gençlik ve Spor; Maliye; Hukuk; Muhasebe ve benzeri konular ile gerekli görüldüğünde yabancı dil.

Sorular ilk ve orta okul mezunlarına (a) ve (d), lise ve dengi okullar ile yüksek öğrenim görmüş olanlara (a) ve (g) bendlerinde yer alan konuları kapsayacak şekilde Milli Eğitim Bakanlığı müfredat programındaki kitaplar ile yüksek öğrenim kurumlarında okutulan ders kitapları esas alınarak hazırlanır.

Unvan yükselme sınavlarında; sınav soruları atılacak unvanın gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenekleri ölçecek şekilde yılda en fazla iki defa düzenlenir.

**Sınavların Yürütülmesi**

Madde 16 — Yazılı sınavlara ait sorular sınav kurulu tarafından hazırlanır veya hazırlanır, bir zarfa konularak mühürlenmek suretiyle kapatılır. Bu zarf sınavın başlama saatinde adayların önünde açılır.

Sınavlarda, kâşesi kapanır ve mühürlenmiş özel kâğıtlar kullanılması zorunludur.

Sınav giriş belgesini ibraz etmeyenler ile sınavın başlama saatinde sonra gelenler kabul edilmezler.

Sınavların düzenli bir şekilde yürütülmesinden sınav kurulu sorumludur.

**Tutanaklar**

Madde 17 — Sınavın başlangıç saati, soruların adaylar önünde açıldığı, sınavı giren sayısı, sınav bitiş saati, sınavda kullanılan kâğıt sayısı ve sınav süresi içerisinde her hangi olay olup olmadığı hususlarında tutanak düzenlenerek sınav kurulu üyeleri tarafından imzalanır.

**Sınavların Geçersiz Sayılması**

Madde 18 — Sınavlarda aşağıdaki fiil ve hareketlerde bulunanların sınavları geçersiz sayılır ve daha sonraki sınav aşamalarına kabul edilmezler.

a) Sınavlarda kopya çeken veya kopya verenlerle bu gibi hareketlere teşebbüs edenler ya da sınav kâğıtlarına belirtilmiş işaret koyanlar sınav salonundan çıkarılır ve düzenlenecek tutanakla sınav kâğıtları geçersiz sayılır.

b) Yazılı, sözlü, uygulamalı sınavlardan herhangi birine her ne sebeple olursa olsun girmeyenler haklarını kaybetmiş sayılırlar.

c) Sınava girecek aday yerine, başka bir kişinin sınava girdiğinin anlaşılması halinde, ilgilinin sınavı geçersiz sayılarak haklarında gerekli yasal işlem yapılır.

Sınav salonuna sınav kurulu üyeleri ile gözlemci olarak görevlendirilenlerden başkası giremez.

**Değerlendirme ve Başarı Listesi**

Madde 19 — Yazılı sınav, 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. 70 ve daha yüksek puan alanlar başarılı sayılır.

Yazılı sınavda başarılı olamayanlar sözlü sınava alınmazlar.

Genel başarı notu, yazılı sınav notu ile sözlü ve uygulamalı sınav notları toplamının aritmetik ortalamasıdır.

Değerlendirme sonuçları en yüksek puandan başlamak üzere hazırlanacak başarı listesine kaydedilir.

İlk defa açıktan atanacaklarda; başarı listesindeki sıralamada belirtilen üst puandan başlamak üzere duyuruda yer alan boş kadro sayısı kadar asıl, başarılı olan diğerleride yedek olarak, sınavı kazanmış sayılır.

Unvan yükselmesi sınavını kazananlar, başarı sırasına göre boş kadrolara atanırlar. Diğerlerinin atamaları, kadro boşaldıkça yine başarı sırasına göre yapılır. Yükselme sınavlarında üst üste veya aralıklı olarak aynı unvan için girdiği iki sınavı kazanamayanlar daha sonra yapılacak unvan yükselme sınavına giremezler.

Yazılı sınavlarda başarısız olanlara ait sınav kâğıtlarının köşeleri açılmaz. Ancak, itiraz halinde kendilerince sınav kâğıdı tesbit edilenlerin isim köşeleri açılır.

Yukarıda belirtilen esaslara göre hazırlanan başarı ve sınavı kazananlar listesi sınav kurulu başkan ve üyeleri tarafından imzalanır.

**Sınav Sonuçlarının Duyurulması**

Madde 20 — Sınav sonuçları, sınav bitim tarihinden sonra en geç 30 gün içinde ilân edilir. Ayrıca sınavı kazananlara yazı ile bildirilerek, en geç 15 gün içinde gerekli belgelerle birlikte başvurmaları istenir.

**Sınav Sonuçlarına İtiraz**

Madde 21 — Sınava katılanlar sınav sonuçlarına yazılı olarak itiraz edebilirler. İtirazlar, sınav sonuçlarının ilgiliye bildirilmesinden itibaren 10 gün içinde bir dilekçe ile Genel Müdürlüğe yapılır. Bu itirazlar sınav kurulu tarafından en geç 10 gün içinde incelenir ve sonuç ilgiliye yazılı olarak bildirilir.

**BEŞİNCİ BÖLÜM****Atama Esasları****Gerçeğe Aykırı Beyanda Bulunduğu Anlaşılanlar**

Madde 22 — Sınav giriş belgesine esas olmak üzere, adayın doldurduğu iş talep formunda gerçeğe aykırı beyanda bulunduğu anlaşılanların sınavları geçersiz sayılarak atamaları yapılmaz.

Atamaları yapılanların onayları iptal edilir. Ayrıca bu tür beyanda bulunduğu tesbit edilenler hakkında adli ve idari kovuşturma yapılır.

**Sınavı Kazananların Atanması**

Madde 23 — Sınavı kazananlardan, istenen belgelerle birlikte belirtilen süre içerisinde başvuranların atamaları yapılır.

İlk defa Devlet memurluğuna atanacaklardan asıl olarak sınavı kazanıp herhangi bir nedenle atanması yapılamayanların yerine varsa yedek listedeki sıraya göre atama yapılabilir. Müteakip sınav tarihine kadar bu kadrolarda herhangi bir nedenle boşalma olması halinde, başarı listesindeki sıralamaya göre yedek olarak kazanmış olanlardan atama yapılabilir.

**Göreve Başlamayanlar**

Madde 24 — İlk defa, naklen, yeniden veya unvan değiştirmek suretiyle; atama işlemleri yapılanlar aşağıda belirtilen sürelerde yeni görevlerine başlamak zorundadırlar.



a) Aynı yerdeki görevlere atananlar, atama emirlerinin kendilerine tebliğ gütünlü izleyer iş gütünlü,

b) Başka yerdeki görevlere atananlar, atama emirlerini kendilerine tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içerisinde, işe başlamak zorundadırlar.

Göreve başlamayanlar hakkında 657 sayılı Kanunun ilgili hükümleri uygulanır.

Sınav Belgelerinin Saklanması

Madde 25 — Atananların sınavla ilgili belgeleri, özlük dosyalarında muhafaza edilir. Bunun dışındakiler ise mültekip sınav tarihine kadar Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığında saklanır.

Derece Yükselmesi

Madde 26 — Personel aynı unvandaki daha üst dereceli kadrolara sınavsız atılır.

### ALTINCI BÖLÜM

#### Son Hükümler

Kazanılmış Hakların Saklılığı

Madde 27 — Geçici 1 inci madde hariç, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce atanmış olanların kazanılmış hakları saklıdır.

Hüküm Bulunmayan Haller

Madde 28 — Bu Yönetmelikte hüküm bulunmayan hallerde 6/12/1985 tarih ve 85/10260 sayılı Genel Yönetmelik hükümleri uygulanır.

Yürürlükten Kaldırma

Madde 29 — 2/12/1994 tarih ve 22129 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarına Genel Sekreter Atama Yönetmeliği" yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçici Madde 1 — Mevcut genel sekreterlerden lisan bilmeyenler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne lisan kursuna gönderilir ve kursun bitiminde sınava tabi tutulurlar. Sınavda başarılı olanlar görevlerine devam eder, başarısız olanlar ise başka bir göreve atanırlar.

Geçici Madde 2 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce atama işlemleri başlatılmış olanlara bu Yönetmelik hükümleri uygulanmaz.

Yürürlük

Madde 30 — Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 31 — Bu Yönetmelik hükümlerini Gençlik ve Spor Genel Müdürü yürütür.



T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

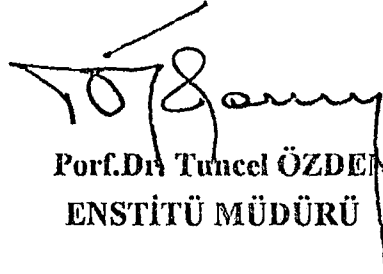
SAYI : B.30.2.GÜN.0.A1.00.01/ 329  
KONU : Zafer ÇİMEN İhk.

07.04.1997

GENÇLİK ve SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE  
ANKARA

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Zafer ÇİMEN'e yürütmekte olduğu "Yer ve Görev Değişikliklerinin Personel Üzerindeki Etkisi (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Uygulaması)" konulu tez çalışması ile ilgili olarak aşağıda isimleri belirtilen Birimlerde yağıacağı araştırmalarda Müdürlüğünüzce gerekli yardımın gösterilmesini saygılarımla arz ve rica ederim.



  
Prof. Dr. Tuncel ÖZDEN  
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

**BİRİMLER**

Genel Müdür Yardımcıları

Daire Başkanları

Şube Müdürleri

Uzmanlar

Şefler

Federasyon Genel Sekreterleri

T.C.  
BAŞBAKANLIK  
GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.02.1.GSM.072.00.01-SE-PH-10/1636  
KONU:

C.2./1997/1997

.....BAŞKANLIĞINA

**İLGİ:** 07.04.1997 tarih ve 309 sayılı G.Ü.Sağlık Bilimleri Enst.Müd.Yazısı.

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Zafer ÇİMEN'in yürütmekte olduğu "Yer ve Görev Değişikliklerinin Personel Üzerindeki Etkisi (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Uygulaması)" konulu tez çalışması ile ilgili olarak hazırlanmış olduğu Araştırma Anketini teşkilatımız personeli üzerinde yapması, araştırma sonucu raporun bir örneğini Genel Müdürlüğümüze vermek üzere Genel Müdürlük Makamınca uygun görülmüştür.

Başkanlığınızda görev yapan Daire Başkanı, Genel Sekreter, Şube Müdürü, Uzman ve Şef kadrosunda görevli personelinize doldurtularak engeç 20 Mayıs 1997 tarihinde kadar Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığına gönderilmesini rica ederim.

  
Kemal MUTLU  
Genel Müdür a.  
Genel Müdür Yardımcısı

**"Yer ve Görev Değişikliklerinin (Atama Etkinlikleri) Personel Üzerindeki Etkisi  
-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Uygulaması-"  
Üzerine Bir Araştırma Anketi**

Sayın, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları

Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında "Yer ve Görev Değişikliklerinin (Atama Etkinlikleri) Personel Üzerindeki Etkisi-GSGM Uygulaması-" konulu Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere aşağıda verilen ankette belirtilen bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'de sporun gelişmesi, mutlu ve dinamik bir nesil yetiştirilmesinde büyük öneme sahip GSGM teşkilatının siz çalışanlarının vereceği bilgiler isim belirtilmeden, sadece bu araştırmada kullanılmak maksadıyla değerlendirilecek ve hiçbir suretle başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Anketin doldurulmasında gereken özeni göstereceğinizi umar, yardımlarınız için teşekkür ederim.

Araş.Gör.Zafer ÇİMEN  
G.Ü.Beden Eğitimi ve  
Spor Yüksekokulu

## I.BÖLÜM

Aşağıda, kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Her soru için bırakılan boşluğu doldurunuz.

1. Göreviniz

.....

2. Cinsiyetiniz

.....

3. Medeni Durumunuz

.....

4. Yaşınız

.....

5. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu

.....

6. Varsa uzmanlık eğitiminiz (yüksek lisans, doktora)

.....

7. Varsa katıldığınız seminer veya kurslar (spor yönetimi, personel yönetimi, kamu yönetimi)

.....

8. Varsa daha önce çalıştığınız kurum veya kurumlar

.....

9. Hizmet yılınız ve dereceniz

.....

10. Şu andaki görevinizdeki hizmet süreniz

.....

## II.BÖLÜM

Aşağıda halen görev yaptığınız GSGM'ndeki atama (terfi, transfer ve tenzil) etkinliklerine ilişkin genel sorular verilmiştir. Sizden her soruya ilişkin bir değerlendirme yaparak soruları cevaplamanız istenmiştir.

Lütfen sorulara cevap verirken, soruların kenarındaki kutulara sizce uygun olan rakamı yazınız (20-27 ve 32. sorular hariç)

Hiç .....1

Az .....2

Orta .....3

Çok .....4

Tam .....5

11. Görevinizi başarıyla yaptığınızda, aynı görevde kalabileceğinize ne derece inanıyorsunuz?

12. Yer ve görev değişiklikleri yapılırken uzmanlık alanınız olmasına ne derece özen gösteriliyor?

13. Uzmanlık alanınız olmayan görevlere getirilmeniz, görevinize karşı tutumlarınızı ne derece olumsuz etkiler?

14. Gerekçe gösterilmeden yer ve görev değişikliği yapılabileceğine ne derece inanıyorsunuz?

15. Gerekçe gösterilmeden yapılan yer ve görev değişikliklerinin görevinize karşı tutumlarınızı ne derece olumsuz etkiler?

16. Yer ve görev değişiklikleri yapılırken, görevle ilgili tanıtım ve eğitim imkanlarından yararlandığınıza ne derece inanıyorsunuz?

17. Gerekli eğitim ve tanıtım yapılmadan gerçekleştirilen yer ve görev değişiklikleri görevinize karşı tutumlarınızı ne derece olumsuz etkiler?

18. Üst düzey yöneticilerinizin değişmesiyle sizin de yer ve görev değişikliği yaşayabileceğinize ne derece inanıyorsunuz?

19.Üst düzey yöneticilerinizin değişmesiyle, sizin de yer ve görev değişikliği yaşayacağınız beklentisi üzerinizde ne derece stres yaratıyor?

### III.BÖLÜM

**Bu bölümde atama (terfi, transfer, tenzil) etkinliklerine ilişkin düşüncelerinizi algılamaya yönelik sorulara cevap vermeniz istenmektedir.**

20.Bu güne kadar terfi yaşadınız mı? **[Terfi; yetki, sorumluluk ve makam olarak daha üst düzeyde bir göreve getirilme]**

Kaç kez .....

21.Terfiler hizmet anlayışınızı ne derece olumlu etkiler?

22.Terfilerde yeterlilik, kıdem, başarı gibi etmenlerin etkili olması hizmet anlayışınızı ne derece olumlu etkiler?

23.Terfilerde kayırmacılık (siyasi, arkadaşlık, akrabalık) etmenleri ne derece etkilidir?

24.Terfilerde kayırmacılık etmenlerinin etkili olması hizmet anlayışınızı ne derece olumsuz etkiler?

25.Çeşitli nedenlerle terfi olanağınızın kalmaması hizmet anlayışınız ne derece olumsuz etkiler?

26.Sizin terfi etmeniz gereken bir göreve, başkasının getirilmesi, hizmet anlayışınızı ne derece olumsuz etkiler?

27.Bugüne kadar transfer yaşadınız mı? **[Transfer (nakil); yetki, sorumluluk ve makam olarak aynı düzeyde bir göreve getirilme]**

Kaç kez .....

28.Bir başka göreve transferinizin yapılacağını beklediğinizde, yaptığınız işe karşı ne derece ilgi azalması yaşamaktasınız?

29.Transferlerin ihtiyaç olan birime veya isteklere göre yapıldığına ne derece inanıyorsunuz?

30.Transferlerin ihtiyaç olan birime veya isteğinize göre yapılmadığında ne derece olumsuz etkilenmektesiniz?

31.Görevinizde başarılı olduğunuz halde, başarınızı engellemek amacıyla başka bir göreve transfer edilebileceğinize ne derece inanıyorsunuz?

32.Bugüne kadar tenzil yaşadınız mı? **[Tenzil (rütbe indirimi); yetki,sorumluluk ve makam olarak daha alt düzeyde bir göreve getirilme]**

Kaç kez .....

33.Tenzilin görevde başarısız veya yetersiz olduğundan dolayı yapıldığına ne derece inanıyorsunuz?

34.Tenzilde kayırmacılık (siyasi, akrabalık, arkadaşlık) etmenlerinin etkili olduğuna ne derece inanıyorsunuz?

35.Tenzilden sonra gelinen göreve ve kuruma karşı ne derece ilgi azalması olmaktadır?

Samimi cevaplarınızdan ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.