

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERİN SPOR HİZMETLERİNDE
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİN VE VERİMLİ
KULLANIM DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI
(İ.B.B. SPOR A.Ş. ÖRNEĞİ)

Yakup YİĞİT

Beden Eğitimi ve Spor Programı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜTAHYA
2010

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERİN SPOR HİZMETLERİNDE
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİN VE VERİMLİ
KULLANIM DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI
(İ.B.B. SPOR A.Ş. ÖRNEĞİ)

Yakup YİĞİT

Beden Eğitimi ve Spor Programı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Adnan ERSOY

KÜTAHYA
2010

ONAY SAYFASI

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Bu çalışma jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(Tarih : / / 2010)

İmzalar

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Arslan KALKAVAN
Dumlupınar Üniversitesi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adnan ERSOY
Dumlupınar Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Mehmet GÖRAL
Dumlupınar Üniversitesi

ONAY:

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmenliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adnan ERSOY'a, tez boyunca yaptığı katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren Doç. Dr. Ergün YILDIRIM, Yrd. Doç. Dr. Ahmet UYSAL, Ak Gıda A.Ş. İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı Hüseyin ÇAKMAK'a müteşekkirim.

Bilimsel verilerin yorumlanmasındaki katkılarından dolayı Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğr. Gör. Dr. Süleyman AVCI'ya, teşekkür ederim.

Sportif Etkinlikler A.Ş. üzerinde araştırma yapmama müsaade ederek bu tezin gerçekleşmesine katkıda bulunan Spor A.Ş. Genel Müdürü Sayın Alpaslan Baki ERTEKİN'e, İnsan Kaynakları Müdürü Alpaslan ALPASLAN'a, İnsan Kaynakları Şefi İbrahim ÖZTÜRK'e, Spor Eğitim Uzmanı Öner TÜRKAN'a ve bütün kurum personeline, teşekkür ederim.

ÖZET

Yiğit, Y. Yerel Yönetimlerin Spor Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeyinin Araştırılması (İ.B.B. Spor A.Ş. Örneği). Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Programı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.2010. Bu çalışmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait bir kurum olan Sportif Etkinlikler A.Ş.'de insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyini araştırmayı amaçladık. Araştırmamız iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama insan kaynakları yönetimi, etkin ve verimlilik, yerel yönetimler ve Spor A.Ş. ile ilgili literatür taramasından oluşmaktadır. İkinci aşama ise insan kaynaklarının ilkeleri ışığında hazırlanmış ve güvenilirliği test edilmiş anket çalışmasından meydana gelmektedir. Personel anketleri iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgiler; ikinci bölüm ise iş analizi iş tanımları, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon, sosyal yardım ve hizmetler ve iş sağlığı iş güvenliğinden oluşan sekiz başlıktan soruları içermektedir.

Hazırlanan ankette personelin insan kaynakları yönetimi ilkeleri ışığında, mevcut durum hakkında ve önem dereceleri hakkındaki görüşleri ile ilgili bilgi sahibi olunması amaçlanmıştır. Çıkan sonuçlara göre verilerin frekans tabloları çıkarılıp, anova testi, t testi, tukey testi yapılmış, tartışma ve sonuç kısmında insan kaynakları yönetiminin ilkeleri doğrultusunda değerlendirilerek öneriler sunulmuştur.

Test sonuçlarına göre, cinsiyet durumuna göre çalışanların iş analizi iş tanımları, personel eğitimi ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme, kariyer yönetimi, motivasyon yönetimi, sosyal yardım ve hizmetler, personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark yoktur ($P>0.05$). Çalışma yılına göre çalışanların iş analizi iş tanımları, personel eğitimi ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, motivasyon yönetimi, anlamlı bir fark yoktur ($P>0.05$). İş değerlendirme ve ücretleme, sosyal yardım ve hizmetler, personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark vardır ($P<0.05$).

Anahtar kelimeler: Yerel Yönetimler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Spor.

ABSTRACT

Yiğit, Y. Study on local governments' an effective and efficient use of human resources in sports services (İ.B.B. Sports A.Ş. Case) Dumlupınar University Institute of Health Sciences, Physical Education and Sports Programme Master Thesis, Kütahya.2010. In this research, we studied the institution belonging to the Istanbul Metropolitan Municipality Sports Events Inc. in an effective and efficient use of human resources. Our research consists of two phases. The first stage consists of literature review on human resource management, efficiency and productivity, local governments and Sports Inc. The second stage involved the survey work in the light of the principles of human resources has been prepared and tested its reliability. Employee surveys consists of two main sections. The first section of personal information, the second part consists of eight titles, including job analysis, job descriptions, training and development, performance management, compensation management, career management, motivation, social support and services for occupational health and safety.

Prepared survey provides information about human resources management and personnel policies in light of the current situation and about the views about the severity of related knowledge. According to the results of the data obtained and frequency tables, anova-test, t-test and tukey test were done. Test results according to gender according to the state employee job analysis job descriptions, staff training and development, performance appraisal, job evaluation and wage, careers management, motivation, management, social welfare and services, staff health and safety perceptions among the statistically significant difference is ($P>0.05$). According to the employees working in business analysis job descriptions, staff training and development, performance appraisal, career management, motivation management, there is no significant difference ($P>0.05$). job evaluation and wage, social assistance and services, staff health and safety statistics between the views is a significant difference ($P<0.05$).

Key words: Local Government, Human Resource Management, Sport.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xii
ŞEKİLLER	xiii
TABLolar	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Problem Cümlesi	4
1.4. Alt Problemler	4
1.5. Hipotezler	6
1.6. Araştırmanın Varsayımları	7
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
2. GENEL BİLGİLER	8
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	8
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	8
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi	11
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı	16
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	20
2.1.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	20
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Faaliyetleri	23
2.1.6.1. İş Analizi ve İş Tanımları	24
2.1.6.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi	25
2.1.6.3. Performans Değerlemesi	26
2.1.6.4. İş Değerlemesi ve Ücretleme	26
2.1.6.5. Kariyer Yönetimi	27
2.1.6.6. Motivasyon Yönetimi	29

2.1.6.7. Sosyal Yardım ve Hizmetler	30
2.1.6.8. Personel Sağlığı ve Güvenliği	30
2.2. Verimlilik	31
2.2.1. Verimlilik Kavramı	31
2.2.2. Verimliliğin Önemi	32
2.2.3. Verimliliğin Uygulaması	33
2.2.4. Verimliliği Etkileyen Faktörler	33
2.3. Etkinlik	34
2.3.1. Etkinlik Kavramı	34
2.3.2. Etkinliğin Önemi	35
2.3.3. Etkinliğin Uygulaması	35
2.3.4. Etkinliğin Gelişimini Etkileyen Faktörler	36
2.4. Verimlilik – Etkinlik İlişkisi	37
2.5. Bir Örgütü Verimli ve Etkin Hale Getiren Faktörler	38
2.6. Yerel Yönetimler ve Spor	38
2.6.1. İl Özel İdaresi	40
2.6.1.1. İl Özel İdaresinin Görevleri	40
2.6.1.2. İl Özel İdaresinin Organları	40
2.6.2. Belediye Yönetimi	41
2.6.2.1. Belediyenin Görevleri	42
2.6.2.2. Belediyenin Organları	43
2.6.3. Büyükşehir Belediye Yönetimi	45
2.6.3.1. Büyükşehir Belediyesinin Görevleri	46
2.6.3.2. Büyükşehir Belediyesinin Organları	50
2.6.4. Köy Yönetimi	51
2.6.4.1. Köy Yönetimi Görevleri	52
2.6.4.2. Köy Yönetimi Organları	52
2.6.5. Mahalle Yönetimi	53
2.6.6. Belediye Kanunlarında ve Mevzuatında Spor	54
2.6.7. Yerel Yönetimler ve Spor	55
2.7. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sportif Etkinlikler A.Ş.	57
2.7.1. Spor A.Ş.’nin Kuruluşu	57

2.7.2. Spor A.Ş.'nin Amacı	57
2.7.3. Spor A.Ş.'nin Görevleri	58
2.7.4. Spor A.Ş.'nin Hedefleri	59
2.7.5. Spor A.Ş.'ye Ait Mevcut Spor Tesisleri	59
2.7.5.1. Avrupa Yakası Tesisleri	60
2.7.5.2. Anadolu Yakası Tesisleri	66
2.7.6. Spor A.Ş.'de Mevcut Branşlar	69
2.7.7. İ.B.B. Spor A.Ş.'nin Düzenlediği Organizasyonlar	69
2.8. Konuyla İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalar	74
3. GEREÇ VE YÖNTEM	77
3.1. Çalışma Evreni	77
3.2. Araştırma Grubu	77
3.3. Araştırma Tekniği	77
3.4. Genel Protokol	78
3.5. Ölçme Araçları	79
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	79
3.5.2. İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanımı Ölçeği	79
3.6. Verilerin Analizi ve Uygulanan İstatistik Yöntem	83
4. BULGULAR	84
4.1. Deneklerin Genel Özellikleri	84
4.1.1. Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumdaki Görevi ve Hizmet Yılına İlişkin Bulgular	84
4.1.2. Cinsiyet Durumuna Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	85
4.1.3. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	86
4.1.4. Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	87
4.1.5. Cinsiyet Durumuna Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	87
4.1.6. Cinsiyet Durumuna Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	88

4.1.7. Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	89
4.1.8. Cinsiyet Durumuna Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	89
4.1.9. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	90
4.1.10. Çalışma Yılına Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	91
4.1.11. Çalışma Yılına Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	91
4.1.12. Çalışma Yılına Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	92
4.1.13. Çalışma Yılına Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	93
4.1.14. Çalışma Yılına Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	94
4.1.15. Çalışma Yılına Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	95
4.1.16. Çalışma Yılına Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	96
4.1.17. Çalışma Yılına Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	97
5.TARTIŞMA	98
5.1.1. Cinsiyet Durumuna Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	98
5.1.2. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	99
5.1.3. Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	99
5.1.4. Cinsiyet Durumuna Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	100

5.1.5. Cinsiyet Durumuna Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	101
5.1.6. Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	101
5.1.7. Cinsiyet Durumuna Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	102
5.1.8. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	102
5.1.9. Çalışma Yılına Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	103
5.1.10. Çalışma Yılına Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	103
5.1.11. Çalışma Yılına Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	104
5.1.12. Çalışma Yılına Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	105
5.1.13. Çalışma Yılına Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma	106
5.1.14. Çalışma Yılına Göre Motivasyon Yönetimi Görüşlerine Yönelik Tartışma	106
5.1.15. Çalışma Yılına Göre Sosyal Yardım ve Hizmetler Görüşlerine Yönelik Tartışma	107
5.1.16. Çalışma Yılına Göre Personel Sağlığı ve Güvenliği Görüşlerine Yönelik Tartışma	108
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKLAR	112
EKLER	120
EK. 1 Anket Formu	121
EK. 2 Geçerlik ve Güvenirlik	123
EK. 3 Veri Formu	127
EK. 4 İstatistik Test Sonuçları	133

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
İTO	İstanbul Ticaret Odası
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
TSF	Türkiye Satranç Federasyonu
SPOR A.Ş.	Spor Etkinlikleri Anonim Şirketi
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
GSGM	Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
TC	Türkiye Cumhuriyeti
BKZ	Bakınız
VB	Ve Benzeri
TBD	Türkiye Bilişim Derneği
MPY	Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
TİD	Türk İdare Dergisi
LPG	Sıvılandırılmış Petrol Gazı
THY	Türk Hava Yolları

ŞEKİLLER

	Sayfa
Grafik 4.1 Cinsiyete bağılı olarak İş Analizi ve İş Tanımlarına ilişkin görüşler	86
Grafik 4.2 Cinsiyete bağılı olarak Personel Eğitimi ve Geliştirilmesine ilişkin görüşler	86
Grafik 4.3 Cinsiyete bağılı olarak Performans Değerlemesine ilişkin görüşler	87
Grafik 4.4 Cinsiyete bağılı olarak İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin görüşler	88
Grafik 4.5 Cinsiyete bağılı olarak Kariyer Yönetimine ilişkin görüşler	88
Grafik 4.6 Cinsiyete bağılı olarak Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşler	89
Grafik 4.7 Cinsiyete bağılı olarak Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşler	90
Grafik 4.8 Cinsiyete bağılı olarak Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşler	90
Grafik 4.9 Çalışma yılına bağılı olarak İş Analizi İş Tanımlarına ilişkin görüşler	91
Grafik 4.10 Çalışma yılına bağılı olarak Personel Eğitimi ve Geliştirmesine ilişkin görüşler	92
Grafik 4.11 Çalışma yılına bağılı olarak Performans Değerlemesine ilişkin görüşler	93
Grafik 4.12 Çalışma yılına bağılı olarak İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin görüşler	94
Grafik 4.13 Çalışma yılına bağılı olarak Kariyer Yönetimine ilişkin görüşler	95
Grafik 4.14 Çalışma yılına bağılı olarak Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşler	95
Grafik 4.15 Çalışma yılına bağılı olarak Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşler	96
Grafik 4.16 Çalışma yılına bağılı olarak Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşler	97

TABLolar

	Sayfa
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	15
3.1 Faktörlere ilişkin öz değer ve açıklanan varyans yüzdeleri	81
3.2 Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	82
4.1 Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durum dağılımları	84
4.2 Araştırmaya katılanların görev ve hizmet yılı dağılımları	85

1.GİRİŞ

Evrendeki güzelliklerin ve mutlulukların hepsi insan içindir. İnsanın insana değer vermesi bugün, İnsan Kaynakları Yönetiminin arzuladığı ve hedeflediği en önemli hususlardan birisidir. Günümüzde akıl almaz bir hızla devam eden rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları, örgütleri yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu yeni yönetim arayışları çerçevesinde, üretim veya hizmet sürecinde “insan faktörü” yeniden keşfedilmektedir. Yönetim sürecinde gerek örgütsel, gerekse bireysel amaçların gerçekleşebilmesi ancak o örgütteki insan unsuru sayesinde mümkün olacaktır.

Bugün ülkemizde olduğu gibi diğer birçok ülkede de, insan kaynakları ve yönetimi yeni bir vizyonla ele alınmaktadır, çünkü çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmıştır. O nedenle örgütler, çalışanlarına ve onları yönetenlere, kısacası "insana" yatırım yapmaktadırlar. İnsanın yönetimi zordur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesinden zor olan kaynaktır. Ancak bu zor kaynağın etkin ve verimli yönetilmesi durumunda da bir çok organizasyonun ulaşabileceği kapasite ya da başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkmaktadır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan bir organizasyon onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden çok daha fazla yararlanacak ve çok önemli bir rekabetçi üstünlük elde edecektir (9).

Belediyeler yerel yönetimlerin içerisinde hem ortak ve yerel nitelikteki kamusal ihtiyaçları karşılayan hizmet birimleri, hem demokratik değerlerin gelişiminin en önemli aracı kurumsal yapıları, hem de halka en yakın kamusal yönetim kuruluşları olmaları bakımından çok kritik ve önemli role sahiptirler. Yerel yönetimler dünyanın her yerinde kamu yönetimi içerisinde önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Ülkemizde, devletin üzerindeki yükü hafifletmek ve daha etkin ve verimli bir yönetim sergilemek amacıyla çıkardığı yasalarla yerel yönetimlerin yetkilerini arttırmaya gitmiştir. Ancak, yerelleştirme reformu tek başına hizmetlerin kaliteli, etkin ve verimli sunulması anlamına gelmez. Yerel yönetimler hizmetlerinde yüksek performans elde edebilmek için müşteri tatmini, kalite ve sürekli gelişme gibi önemli unsurları özünde bulunduran bir yönetim felsefesini benimsenmesi ve uygulanması gerekir. Yerel yönetimler mevcut şartlarda hizmet üretiminde gerekli

etkinlik ve verimliliği sağlayamamakta, çalışanlarını ve vatandaşları yeterince tatmin edememektedir. Sağlanacak memnuniyetin de mevcut siyasi iradenin devamını sağlayacağı şüphesizdir.

Ülkemizdeki yönetimde yerelleşme spor alanında da kendini göstermeye başlamıştır. Bilindiği üzere ülkemizde spor, yürürlükte olan 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Yasaya göre merkezi devlet idaresiyle yönetilmektedir. Bu yapı yıllardan beri tartışılmakta olup, gelişmiş ülkelerdeki yapılanmalar incelenerek sporda da yeni bir yapılanmaya gidilmeye çalışılmaktadır. Avrupa'nın hemen her ülkesinde spor, yerel yönetimler eliyle yürütülmektedir. Örneğin; Almanya'da sporu geniş kitlelere yaymak ve insanların boş zamanlarını sporla değerlendirebilmelerini sağlamak ve bu sayede yetenekli sporcuları seçebilmek için spor, halka en yakın yönetim olan belediyeler tarafından yönetilmektedir. Hollanda'da belediye başkanı bulunduğu yerdeki sportif organizasyonlarda tek yetkili makamdır. Sportif faaliyetler belediye başkanının onayı ile yapılabilmektedir. Hollanda'da yerelleşmenin de etkisiyle olsa gerek, spor müsabakalarındaki güvenlik güçleri bile özel ekiplerden teşekkül etmektedir (19).

Ülkemizde sporun gelişmesinde ve yaygınlaştırılmasında devletin ve özel teşebbüslerin yanında yerel yönetimlerin rolü ve önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Özellikle araştırma konumuzu oluşturan İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 1994 yılından başlayarak adeta sportif bir atılım sayılabilecek tesisleşmeye gitmiş ve son derece modern spor tesisleri inşa edip yerel ve yerel olmayan halkın istifadesine sunmuştur. Her geçen gün spordaki tesisleşme İstanbul'da ağırlıklı olarak belediyenin yatırımları ile artarak devam etmektedir. Yeni çıkan belediye kanunlarında spor alanındaki görev ve yetkileri biraz daha genişleyen belediyelerin yükü ağırlaşmakta ve yönetimde de etkinlik ve verimliliğin önemli hale gelmesini gerektirdiği kaçınılmazdır.

Bu bilgilerden yola çıkarak hazırladığımız tezin amacı, yükü her geçen gün artan yerel yönetimlerin spor hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminin daha etkin ve verimli bir şekilde nasıl yönetilebileceğini araştırmaktır. Araştırmamızın evrenini oluşturan Sportif Etkinlikler A.Ş. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bir kuruluşu olarak yapılan bu spor tesislerinin işletmesini yapmakta ve spor organizasyonlarını bu tesislerde yürütmektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de sporun

yerelleşmesinin faydalı olacağını ve Türk sporunun gelişmesine katkı sağlayacağını düşünmekle beraber yerel yönetimlerin spora yaptıkları yatırımlarda, insan kaynakları kalitesinin de beraberinde gelmesi gerektiğini düşünerek böyle bir çalışma yapmaya karar verdik.

Bu çalışma ile yerel yönetimler içerisinde Türk sporunun büyük bir çoğunluğunu bünyesinde barındıran İstanbul Büyükşehir Belediyesinin spor yönetiminde insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli kullanım düzeyini araştırarak sporun merkezi yönetiminin ve özellikle yerelleşmenin giderek artması ile spor yönetiminde etkinliği artacak olan belediyelerin faydalanabilmesini öngörmekteyiz. Ayrıca bu alanda yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutmasını amaç edindiğimiz çalışmamızın belediyelerde insan kaynakları yönetiminde önemli bir boşluğu dolduracağı kanısındayız.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sportif Etkinlikler A.Ş. ile sınırlı olan araştırmamız iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmamızın birinci aşamasını konumuzla ilgili literatür çalışması, ikinci aşamasını ise Spor A.Ş. merkezindeki personel ve kuruluşa ait spor tesislerinde çalışan personel üzerinde yapılan anketler oluşturmaktadır. Araştırmamızın saha araştırmasında; personelin ağırlıklı olarak idari çekinceleri gibi zorluklarla karşılaşmıştır. Buna rağmen istenilen bilgilere yeterli seviyede ulaşılmıştır. Bu bilgilerden çıkarılan sonuçlarla yerel yönetimlerin spor işletmelerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım seviyesini görülmeye ve çıkan sonuçlara göre insan kaynaklarının nasıl daha etkin ve verimli yönetilebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyonun yüksek niteliklere sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi için büyük önem taşıyan bir faaliyettir. Bu nedenle, İKY uzun dönemli organizasyonel iyileştirme için kesintisiz yürütülen bir süreç olmalıdır. Yerel yönetimlerin spor hizmetlerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyinin araştırılmasında amaç, çalışanların kurumun insan kaynakları

uygulamaları hakkında görüşlerini belirlemek ve uygulamadaki değişik örnekleri ile farklı çözümler üretmelerine ışık tutmaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmayla daha huzurlu, güvenli ve mutlu organizasyonlarda yaşamak ve yüksek performansla çalışmak isteyen herkes için önemli bir konu olan İnsan Kaynakları Yönetiminin, insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanım düzeyi konusu hakkında bilinmeyen yapılar ve uygulamaları içerecek olması konunun önemine olan bakışımızı yansıtmıştır. Literatür taraması ve anket çalışması yapılarak konuya farklı bir bakış açısı getirilmesi planlanmıştır.

1.3. Problem Cümlesi

Günümüzde ülkelerin kalkınmışlığını gösteren önemli etkenlerden biri de spora verdikleri önem, spor politikaları, spora ayırdıkları zaman, eğitim ve hükümetlerin tesisler ve spor çalışmaları için ayırdıkları bütçeleridir. Yükü her geçen gün artan yerel yönetimlerin spor işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilebileceğini ve çalışanların kurumun insan kaynakları uygulamaları hakkında görüşlerini belirlemek ve insan kaynakları uygulamalarının düzeyini araştırmaktır.

1.4. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri, aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

1. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
2. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
3. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?

4. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
5. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
6. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
7. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
8. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
9. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
10. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
11. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
12. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
13. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
14. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
15. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?
16. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Varmıdır?

1.5. Hipotezler

Araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen hipotezler sınanmıştır;

1. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
2. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Vardır.
3. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
4. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
5. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
6. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
7. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
8. Cinsiyet Durumuna Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
9. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
10. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
11. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
12. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
13. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

14. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
15. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.
16. Çalışma Yılına Göre Spor A.Ş.'de Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmiştir;

- Bu araştırmada kaynaklardan ve kurumlardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı kabul edilmiştir.
- Ele alınan örneklem grubunun, evreni temsil etme yeteneği kabul edilmiştir.
- Örneklem grubuna uygulanan anketin, ön araştırmalara ve uzmanların görüşlerine dayanarak geçerli ve güvenli olduğu kabul edilmiştir.
- Bu araştırmada kullanılan anketin, insan kaynaklarının etkin ve verimliliğini belirlenmesinde yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma Spor A.Ş.'de çalışan 250 kişi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma İstanbul'da bulunan Spor A.Ş. Genel Müdürlüğü ve toplam 6 spor tesisi ile sınırlandırılmıştır.
- Bu araştırma, kaynak taraması, anket ve yoruma dayalı olarak yapılan alan çalışması ile sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, tarihi ve gelişimi, amaçları ve kapsamı, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve faaliyetleri incelenecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Genel olarak insan kaynakları deyimi, günümüzde işletmelerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim işletmenin bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi, işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir.

Örgüt, mal ve hizmet üretebilmek için üyelerden oluşturulmuş bir yapıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi ve örgütün kurulma nedeni olan amaçların gerçekleştirilebilmesi, insan değişkeninin fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle sistem kurmak yine insanın varlığıyla mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (88).

Bir işletmede insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (67).

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibarıyla, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim

kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir (20).

1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; bir işletmede teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, kârlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılmalı ve iyileştirilmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur (83).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Yani insan kaynakları yönetimi hem iş görenlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de iş görenlerin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır. Çift yönlü bu görev insan kaynakları yönetimine üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir (65).

İnsan kaynakları yönetiminin şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır; İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür (60). Başka bir ifade ile bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir (83). İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (12).

İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. “İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (43). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir (1).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (18). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, motivasyon ve işgücünün sağlanmasında oluşan bir fonksiyondur (23). İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutunun hafifletilmiş, fakat kapsam olarak genişletilmiş bir versiyonudur (2). Örgüte bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulması, programların hazırlanmasını, örgütlenmesini, yönlendirilmesini, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir (15).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar (67). İnsan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (41).

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (56). İnsan kaynakları yönetimi insan ögesini ön plana çıkararak, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten

çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (44).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının sahip olduğu vasıfların diğer maddi üretim kaynaklarıyla birlikte, sistematik bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe, çalışan amaçları açısından iş tatminine dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü olarak tanımlanabilir (60).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramının, tarihsel perspektifine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesinin, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaştığını görmekteyiz. İnsanın sosyal bir varlık olduğu için işinden para dışında başka şeyler de beklediğinin işverenler tarafından anlaşılmasıyla ve bu beklentilere cevap verme çabalarının başlamasıyla birlikte çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi doğmuştur denilebilir (46). Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan bireyin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup, insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir. Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından tamamen farklıdır. İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “insan kaynakları yönetimi” kavramı oluşmuştur.

Günümüzde işletmeler için yeri önemli olan insan kaynaklarının gelişimine tarihsel bir süreçten bakıldığında, zaman içinde bugünkü konumuna gelebilmek için çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık yetmiş yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmasına karşın, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür (18).

İlk olarak sanayi devrimine baktığımızda; sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğrattığını ve ticaretin hız kazanmasını ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamanın yanı sıra, bir sosyal felakete neden olduğunu da görmekteyiz. Toplum hayatındaki mevcut bütün sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar mevcut olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Böylece nüfusun önemli bir bölümü, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, sanayi devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir (71). Diğer taraftan, işletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmiş, işsizlik baskıları nedeniyle, çalışma ve gelir güvenlikleri zedelenmiştir ve bu durum işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, işçileri koruyan yasalar çıkarılmış, çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev hakkı tanınmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin sistemli olarak başlayıp gelişmesinde oldukça etkili olmuştur (13).

İkinci olarak, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarıyla birlikte işgücünün önemli bir kısmının silâh altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması, geride kalan işgücünün verimli kullanılması ve diğer taraftan işyerlerinin gerek üretim fonksiyonlarında gerekse miktarlarındaki artışların kişisel yeteneklerle işyeri yönetimini güçleştirmiş olması, bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde, emek gücü ucuz ve bol olduğundan, şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da gündeme gelmemiştir. ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başlamış ve dört milyondan fazla insan orduya katılmış ve böylece ABD'ye göçmen akışı azalmıştır. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmışlardır. İşletmeler personel etkinliklerine 1930'larda başlamışlardır. O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi; 1935'de çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktır (65). Tüm bu gelişmeler, yönetim sürecini daha da karmaşılaştırırken, insan faktörünün de tek boyutlu bakış açısıyla dar bir perspektiften çok, geniş ve sistemli bir yaklaşımla ele alınmasını zorunluluk haline getirmiştir.

18. Yüzyılda sanayi devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının da rol oynadığı görülmektedir. Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri kapsayan bilimsel yönetimi ortaya koymuştur (43). Bilimsel yönetim anlayışı, çalışma hayatına bilimsel metotları, ahenk ve koordinasyonu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmesini getirmiştir (13). Bu yaklaşıma göre; insan ögesinde yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesi ancak, uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerin artırılması ile mümkün olacaktır.

Taylor, her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elindeyken, ilk kez Taylor rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir. Taylor, organizasyon içinde çalışan her ferdin uzmanlaşmış yeteneklerinden yararlanılması gerektiğini savunmuştur (88). Bu yaklaşım çalışanların üretimini ön plana alırken iş tatminini göz ardı ettiği için 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini yitirmiştir.

Personel yönetiminin gelişmesine, endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları katkıda bulunmuştur. Bu konuyu ilk ele alanlar Münsterberg ve Cattell'dir. Münsterberg; işle ilgili zihinsel ve duygusal yetenekler ve test tekniklerinin ile ilgilenmiş, Cattell ise personel seçimde bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur. Tüm bu gelişmeler yaşanırken, 1912'lerde modern anlamda ilk personel departmanları ortaya çıkmıştır (5). Özellikle 1930'lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı, 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilse bile, insan unsurunun, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji konularında personel yönetimi açısından değerlendirildiğinin bilinmesi gereklidir. 1960'ların başlarına kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı işletmenin en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir (71).

1923 yılında Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne'daki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Bu deneyler sonucunda, verimlilik üzerinde çalışma

koşullarının yanı sıra başka etmenlerin de etkisi bulunduğu anlaşılmıştır (5). Mayo önderliğinde başlatılıp yürütülen deneyler ve sonuçları Taylor'un varsayımlarını çelişmelere götürmüş ve insanın beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak, yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabilecekleri açıkça kanıtlanmıştır. Tüm bu sonuçlar, sonraki yıllarda da insan ilişkileri yaklaşımını şekillendirmiştir. Bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. Personel giderlerinin ve işletmenin genel giderlerinin artması, işletmelerin personelle ilgili çaba gösterilmesi gerektiğini anlamasını sağlamıştır. 1970'li yıllar insan kaynakları yönetiminin daha fazla dikkat çekmeye başladığı dönemlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda önemini 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, teknolojik gelişmelerin getirdiği çalışma koşullarındaki değişiklikler, özel sektörlerde sendikal örgütlenmenin gün geçtikçe zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemelerinin işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarısında Japonya gibi yeni endüstri toplumlarının geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur (20).

1980'lerde örgütlerin stratejileri hazırlanırken, insan kaynaklarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmaya başlanmıştır ve bilim adamları "insan kaynakları yönetimi" terimine "strateji" önekini eklemişlerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun dönemlerdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri, işletme amaç ve stratejileri ile entegre olan çok önemli bir oluşumu ifade etmektedir (13). 1980'lerde stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletmedeki verimliliğin ve başarının arkasında örgüt kültürünün yattığını, onun da bütünleyici parçasının insan kaynağı olduğu gerçeğini ortaya koymasıyla insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci başlamıştır diyebiliriz.

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Sabuncuoğlu (67)'dan alınmıştır.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini, modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi süreci işletmenin teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, işletme çalışanları kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bütün bu boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin ise, insana ve yönetime bakışı açısından önemli ölçüde değiştirmiştir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta işleri, izinleri, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, yerini işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (63). İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır.

Çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasında, iş görenlerin bağlılığının sağlanmasında önemli role sahiptir. Bu bağlamda gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. İnsan kaynakları birimi, amaçlarını gerçekleştirmek için, işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir işgücünü istihdam etmek için belirli sayıda ve belirli nitelikteki iş görenleri tedarik eder, yerleştirir, geliştirir ve değerlemesini yapar. Bu faaliyetler insan kaynakları amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bu amaçlar gerçekleştiğinde, insan kaynakları yönetiminin amacı da başarılmış olur.

Palmer ve Winters'a göre insan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur: "İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması" (65). Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç; insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi bu amaçları yerine getirirken insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenir; yararlanma, isteklendirme, koruma (46).

- İnsan kaynağından yararlanma; işgücünün aranıp bulunması, işe alınması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi ve işine son verilmesine ilişkin teknikleri içerir.

- İsteklendirme; işle iş gören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını artıran çeşitli işlevleri kapsamına alır.
- Koruma; başta çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan bir çeşit önlemi belirtir.

Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek gibi amaçlara sahip olan insan kaynakları yönetimi açısından bu amaçların gerçekleştirilmesi, insanın bir üretim faktörü olarak ihtiyaç ve beklentilerinin değerlendirilmesiyle mümkündür. Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır (3). Burada işletmenin etkinlik ve verimliliği ikincil amaçtır. Hatta denilebilir ki, kendiliğinden oluşan doğal bir sonuçtur. Esas olan insanın (ki bu çalışan olabilir, yönetici olabilir, hatta tüketici olabilir) mutluluğu ve psikolojik doyumudur. Bunun sağlanmasına yönelik tüm çabalar ise, insan kaynakları yönetiminin kapsamı içine girmektedir (83).

Günümüzde artık uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmedeki en önemli öğenin insan olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları işletme başarısına adapte etmektir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır (86). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, iş gören motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaları çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır (43).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliği sağlamaya katkıda bulunmaktır. Bir işletmede temel amaç, onun var olma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. İşletmeler sözü edilen amaçlarını insan ve madde kaynaklarını kullanarak gerçekleştirirler. İnsanlar, işletme çalışanları olarak örgüt içinde belirli görev alanlarına dağılarak genel amaca ulaşılmasına katkıda bulunurlar. Ancak işletme amaçlarını bilen, etkin, verimli ve uyumlu bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmakta ve beklenen çabayı göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, örgütsel hedeflerin tamamen etkili ve verimli şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamaktır (3). Bu amacın gerçekleşmesi ise insan kaynakları yönetiminin diğer amaçlarını gerçekleştirilmesiyle paralellik taşır. Diğer amaçlar; personele hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak işletmeye bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almaktır (39).

Werther ve Davis ise insan kaynakları yönetiminin amacını, “ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını arttırmaktır” şeklinde belirtmiştir. Örgütte 4 temel amaç olarak adlandırılan faaliyetler bütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar; (85)

- Kurumsal hedefler; yasal uyum, yarar-kâr, birlik-yönetim ilişkileri.
- Örgütsel hedefler; insan kaynakları planlaması, çalışan ilişkileri, seçim, eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, takdir etme.
- Görevsel hedefler; değerlendirme, yerleştirme, takdir etme.
- Personel hedefleri; eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, ücret, takdir etme.

İnsan kaynakları bölümü, bu amaçları geniş bir örgütsel çevre ortamında gerçekleştirir. Öncelikle işletme kendi sektöründe rekabet eden ve aynı hedeflere ulaşmaya çalışan işletmelerle stratejik üstünlük kurma yarısındadır. Bunun yanında toplumdaki genel çevre koşulları (ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve hukuksal) işgücü amaçlarını etkilemektedir. Hukuksal açıdan da iş kanunu, amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir. Bir diğer önemli etken de, son yıllarda hızla gelişmekte olan uluslararası pazarlara açılma ve küreselleşme olgusunun,

sadece işletmenin kurulduğu ülkede değil, dış ülkelerde de insan kaynakları bölümünün amaçlarını gerçekleştirme, yurtdışında çalıştıracak insanları temin etme yükümlülüğünü getirmiş olmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu amacını evrensel olan dört amaçla paralel giderek gerçekleştirebilir. Bu amaçlar şunlardır (18). Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.

- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.
- İşlevsel Amaç: İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek. Eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş görenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Ancak bu amaçlar kararları kontrol etmeye, dengelemeye hizmet eder. Bunlar, insan kaynakları biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun işletmenin alt kademelerine katkısı ile personelin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır. Kısacası insanın, psiko-sosyal bir varlık olması açısından, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünceler doğrultusunda denilebilir ki, insan kaynaklarının amacı, bireylerin kişisel gelişme istekleri ve hedefleri ile organizasyon hedeflerini entegre ederek (ortak, paylaşılan bir hedefe) kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bazı araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin katı (hard) ve yumuşak (soft) olmak üzere iki alt boyutunun olduğunu ileri sürmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak yüzü iletişim, motivasyon ve liderliği vurgularken, katı yüzü diğer ekonomik faaliyetlerde olduğu gibi insan kaynağını yönetirken de maliyeti ön plana çıkarmanın gerekliliğini öne sürerek rasyonelliği vurgulamaktadır (53). İşte insan kaynaklarının önemi bu rasyonelliğin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin bu kadar gündemde olmasının nedeni çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve emek maliyetleri, çalışan verimliliği ve hızlı değişim ortamı ile bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisidir (69). Özetle insan kaynakları yönetimi öneminin maliyet, verimlilik ve değişim faktörlerinin etkisiyle her geçen gün daha da arttığını söyleyebiliriz.

İşletmelerde görülen yapısal ve düşünsel farklılaşmalar çevresel koşullardaki değişimlerden büyük oranda etkilenir. Küreselleşme, yeni üretim ve yönetim teknikleri, esneklik, toplu pazarlığın işyeri düzeyine kayması, özelleştirme, hizmet sektörünün yükselişi, ileri teknoloji kullanımı, sendikaların zayıflaması vb. değişiklikler bunlardan bazılarıdır (53). Değişimler toplum yapısını da etkilemiştir. İnsanların değer yargıları, beklentileri, inançları ve bilgi seviyeleri de değişimlere paralel olarak farklılaşmaktadır (70). Geçmişte azla yetinen, otoriteyi ve yönetimi peşinen kabullenen çalışanların yerine bilgili, hırslı, azla yetinmeyen, sorgulayan, beklenti ve ihtiyaçları farklı bir çalışan nesli gelmektedir. Tüm bu değişimler hem yönetim, hem de çalışanlar bazında uyum problemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü değişimler hızla gelişmekte, yerleşmiş düzen ve anlayışları sorgulamakta, gündem dışı bırakmaktadır (69). İşte tüm bu değişimlerin üstesinden gelmek, uyum problemini aşmak; insanı tanımak, geliştirmek ve yönlendirmekle olur. Bu da insan kaynakları yönetiminin amaçlarından biri olup, gün geçtikçe önemi artmaktadır.

2.1.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki rolü kısaca, bir yandan mevcut çalışanların verimlerinin artırılması ve amaçlarına ulaştırılması, diğer yandan ise işletmenin insan kaynağı yoluyla amaçladığı hedeflere ulaştırılmasıdır. Bütün bu

süreçte, çalışanların mutlu ve uyumlu olmaları ve rahat hissetmeleri için gereken önlemlerin alınması, ihtiyaçlarının karşılanması ve bu çalışmalara ek olarak işletmede doğan insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi yönündeki çalışmaların belirli bir sistematik içinde gerçekleştirilmesi gereklidir (43). Bütün bu sayılan çalışmaların gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları bölümünün işletme yapısı içindeki yerinin diğer bir önemi ise, bu bölümün genel olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele almasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları bölümü, işletmenin diğer bütün birimleri ile yakından ilişki ve etkileşim halindedir.

İşletme içinde her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir. Görevi gereği, her yönetici insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlevleri yerine getirmek durumundadır. Küçük işletmelerde bağımsız bir insan kaynakları bölümü yoksa bu işlevlerin tümü diğer yöneticiler tarafından yerine getirilir. Ancak büyük işletmelerde olması gereken, insan kaynakları yönetiminin, bu konuda uzmanlaşmış ve bağımsız bir birim tarafından gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynakları organizasyonu bazı işletmelerde insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları bölümü veya birimi, bazı işletmelerde ise insan kaynakları koordinatörlüğü biçiminde düzenlenebilir. Bu, işletme büyüklüğü veya iş alanına göre değişebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ise iş alanı ve işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun birbirine çok yakındır.

Küçük işletmelerde faaliyet sahası dar, çalışan sayısı da az olduğu için farklılaşmış insan kaynakları yönetimi işlevleri yoktur. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri daha çok işe alım, yetenekli personeli işte tutma noktasında odaklanmıştır ki, bu işlevler de diğer yöneticiler tarafından yerine getirilebilir. Böyle bir durumda personel bölümü kurmak, işletme açısından yapılacak harcamalar nedeniyle lüks olabilir. Ancak sermaye birikimi artıp, yeni alanlara yatırımlar yapılması halinde işletme büyüyecek, çalışan sayısı da artacaktır. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri tek kişinin yapabileceğinden fazla olduğunda, birim yöneticisine bağlı bir bölüm oluşturulmasının zamanı gelmiş demektir (46). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne

bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği izlenir. Ancak zaman içinde işletmenin boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yapan bir bölüm görüntüsü vermiştir (67).

Holding düzeyinde bir örgütlenme söz konusu ise, birimin başına tüm işletmelerin insan kaynaklarından sorumlu bir koordinatör getirilebilir. Bu tür bir koordinatörlük söz konusu olduğunda merkezde oluşturulabilecek birimler daha çok Genel Müdür uzmanlığına yönelik çalışmalar yapacaktır. Örneğin, hukuk danışmanlığı, planlama danışmanlığı, bilgi bankaları oluşturmak gibi.

İnsan kaynaklarının örgütlenmesinde ikinci bir model de müşterilere göre organize olmaktır. Eğer işletme, ülke veya bölge temeline göre veya müşteri bazlı örgütlenmişse, insan kaynakları bölümü de ülke ve bölgeye göre dizayn edilecektir. Bu durumda, diğer bölgelerde faaliyet gösteren merkezlerde insan kaynakları birimleri oluşturulabilir ve bunlar genel merkezdeki insan kaynakları departmanı ile sürekli ve düzenli ilişkiler kurar ve kararlar alırlar (25).

İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi ise, bir işletmeden diğerine değişiklik gösterir. Her işletme, kendi yapısı, personel işlevine verilen önem, çalışan personel sayısı ve eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir örgütlenmede, temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır. Örneğin, İş gören bulma ve seçme işleri için bir işe alma şefliği, eğitim işlerini yürütecek eğitim şefliği, toplu sözleşme ve sendikal ilişkileri yürütecek bir endüstriyel ilişkiler şefliği, insan kaynakları gereksinmesini nicelik ve nitelik olarak araştırarak bir planlama şefliği gibi alt birimler kurulabilir. Birimler yeterince işlev varsa oluşturulur. Bunun için, öncelikle insan kaynakları bölümünün yerine getireceği işlevlere ve bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecelerine bakılır. Her işletme için, bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecesi farklı olacaktır. Daha sonra, en önemli insan kaynakları işlevleri alt birimler haline getirilerek o işlevlerde uzmanlaşma sağlanır. Bu birimler bazen ayrı ayrı, bazen de çeşitli biçimlerde birleştirilerek organlaştırılır (23).

Aşağıda verilen insan kaynakları bölümünün örgütlenme modeli şeması başka bir işletmede daha değişik biçimde kullanılabilir. Örneğin, insan kaynakları planlama yöneticiliği, özlük işleri veya personel işleri yöneticiliği, psikoteknik veya kariyer

planlama yöneticilikleri ihtiyaca göre eklenebilir: İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması;

İnsan Kaynakları Müdürü

- İK Planlaması ve İşe Alma Yöneticisi
- İK Planlaması, Norm Kadro ve Organizasyon Uzmanı
- İK Bulma, Seçme ve Yerleştirme Uzmanı
- Maaş-Ücret ve Çalışanın Yararları Yöneticisi
- Maaş ve Ücret Belirleme Uzmanı
- Çalışanın Yarar ve Çıkarlarını Gözetme Uzmanı
- Eğitim ve Geliştirme Yöneticisi
- Eğitim ve Geliştirme Uzmanı
- Kariyer Yönetimi ve Geliştirme Uzmanı
- Çalışan İlişkileri Yöneticisi
- Çalışan İlişkileri Uzmanı
- Güvenlik Uzmanı

Cenzo, Robbins (24) 'den alınmıştır.

2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Faaliyetleri

İnsan kaynaklarının işlevleri, bir çalışanın örgüte başladığı andan örgütten ayrılıncaya kadar geçen süre içinde karşılaştığı uygulamaların bütünüdür. Bu işlevler, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (88).

Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (43).

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan çalışan gereksinimini belirlemek, çalışanları seçmek ve yerleştirmek,
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,

- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak,
- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve örgüt kültürünü yerleştirmek, insan merkezli işlevleri ve çalışan ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek.

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerindeki genişleme, yönetimin amaçlarını da etkilemiştir. Bugün çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasını, iş görenlerin bağlılığının sağlanmasını, verimliliği artırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynaklarının söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek için birçok fonksiyonu vardır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ve bunların gerçekleştirdiği faaliyetlere kısaca bakarsak;

2.1.6.1. İş Analizi ve İş Tanımları

İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır (67). İş analizi, iş görenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar. İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. İş analizleri, insan kaynakları yönetiminde özverili bir bilimsel çalışma sonucunda organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlayan önemli bir etkidir.

İş analizi çalışmasının ardından ikinci aşama olarak iş tanımları gelmektedir. İş analizi ve iş tanımı amaçları birbirini bütünlendiği halde aralarında şöyle bir fark vardır; iş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir. İş tanımları, kısa, işi tam ve kesin bir şekilde tanımladığı zaman yararlı olabilmektedir. İş tanımları, personel seçiminde ve alımında etkilidir (84).

İşletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altında yürütülür ve başlıca altı aşamadan oluşur. Bunlar, analiz edilecek işlerin belirlenmesi, iş analizi amacının saptanması, analistlerin seçilmesi, bilgi toplama yönteminin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, toplanan bilginin analizi olarak sıralanır. Öncelikle örgütteki tüm işlerin belirlenmesi için maaş, bordoları, örgüt şeması, eski iş tanımları incelenir; gerekirse yöneticilerden bilgi alınır (15).

2.1.6.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi

Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel etkinlik açısından çok önemlidir. Eğitimin, çalışanın ve işletmenin gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde gerçekleştirilebilmesi için, iyi bir eğitim planı ve programına ihtiyaç vardır. Eğitim temel olarak, bireyin düşünsel yapısı ile onun yapıtı olan davranışlarını etkilediği ölçüde bir anlam taşır. Personelin eğitilmesi, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri ve onların mesleki bilgi ufuklarını genişletmek için gereklidir. Geliştirme, varılan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere, daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır (84).

Yeni iş görenler, ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, işletmeye tam olarak nadiren uyum göstereceklerinden, işlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla yönlendirilmeli ve eğitilmelidirler. İhtiyaçlar değiştiğinde de yeniden yerleştirme faaliyetleri gerçekleştirilir. Sonuçta insan kaynakları planları yeni kadrolama ihtiyacını öngörebilir. Yeni ortaya çıkan ihtiyaçlar, ilave personelin teminiyle veya mevcut personelin geliştirilmesiyle doldurulur. Geliştirme eylemiyle, işletmeye sürekli katkıda bulunmalarını sağlamak ve gelişme için onların arzu ve

isteklerini karşılamak amacıyla, personele yeni bilgiler, beceriler ve yetenekler kazandırılır (18).

2.1.6.3. Performans Değerlemesi

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri, bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder (68).

Bu faaliyet, sadece çalışanların görevlerini ne kadar iyi şekilde yaptıklarını değerlemez, aynı zamanda, insan kaynakları faaliyetlerinin ne kadar iyi yapıldığını da gösterir. Değerleme sonucunda ortaya çıkan zayıf başarımlar ise seçim, eğitim veya geliştirme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini veya iş ilişkileriyle ilgili bir sorun olduğunu ifade eder (18).

2.1.6.4. İş Değerlemesi ve Ücretleme

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İşletmenin yüksek verimle çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni -maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler- program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır (84).

İşte bu noktada insan kaynakları, işletmenin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır.

Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için, iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (62).

İş değerlendirme ile hangi işe, ne kadar ücret verileceğinin belirlenmesi yeterli değildir, aynı zamanda işletme genel yönetimine bağlı olarak hangi yöntem ile verileceği de belirlenmelidir. Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur (46).

2.1.6.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı hem çalışma hayatında hem de kişinin kendi hayatında oldukça sık kullandığı kavram haline gelmiştir. Kariyer çok geniş kapsamlı bir kavram olup bir çok tanımı yapılmıştır. Genel anlamıyla kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (38).

Kariyer yönetimi personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir (61).

Kariyer planlama, çalışanın gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, çalışanın ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer geliştirme ise, çalışanların her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir (28).

Kariyer planlama modern yaklaşımlar içinde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, örgütlerdeki hareketliliği sağladığından, İKY bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli aşamadan oluşmaktadır.

Önce kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından örgütün bu konuda yapacağı çalışmalar belirlenerek kariyer yönetimi gerçekleştirilir (43). Gerçekleşen bu kariyer sayesinde; örgüt ve çalışanların verimliliği artar ve aynı zamanda değişen dünyaya daha kolay adapte olmaları sağlanmış olur.

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durduğu bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da kariyer planlama çalışmaları oluşturmaktadır. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile işletmenin ileriye dönük personel gereksinmelerinin bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek işletme içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanın kurum içindeki statüsü itibari ile yükselme imkânlarının belirlenmesi, uygun çalışanların uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir süreçtir (43).

Objektif esaslara dayanan bir değerlendirme sonucunda yükselmeye kabiliyeti olan, daha fazla sorumluluk alabilecek çalışanların hak ettikleri yere getirilmesi sağlanmalıdır. Terfi ise, bir çalışanın bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk ve yetki taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi, beraberinde ücret ve sosyal saygınlık kazanmasıdır (67).

Terfi kararı verilirken liyakat ve başarı düzeyi ile kıdem esas alınmaktadır. Çoğunlukla kıdemin terfi için daha önemli bir faktör olduğuna inanılsa bile, şimdiki işinde başarılı olan ve bir üst görevin gereklerini yerine getirebilecek ancak kıdemi diğerlerine göre daha az olan çalışanların terfi ettirilmesi daha uygundur (18).

Kariyer planlaması sürecinde insan kaynakları yönetiminin hassasiyet göstermesi gereken bir konuda kişilere eşit imkânlar sağlamaktır. Kariyer planlaması sürecinin etkilenmesi gereken başlıca taraflılık ölçüsü, kişinin yetenekleri, iş başarısı, performans düzeyi olmalıdır (56).

Başarı değerlendirmesi, adam kayırma unsurunu ve çalışanlar hakkında verilecek kararlarda öznel yargıyı azaltmak için geliştirildiği söylenebilir. Etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulup yürütülmesinde çok önemli bir ilke olan liyakat ilkesi, sadece işe ilk girişte değil, tüm çalışma süresi boyunca temel bir ilke olarak ele alınmalıdır.

Yukarıda açıklandığı üzere performans değerlendirme çalışmaları; çalışanın bir işten başka bir işe aktarılması veya terfi ettirilmesi için kullanılabilir. Performans

değerlemenin üçüncü safhası aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarının son safhasıdır. Bu safhada alınan kararların ve yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını etkilediği kesindir (37).

2.1.6.6. Motivasyon Yönetimi

Çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır. Bu durumu sağlamak için insan kaynakları yönetimi, çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusuna yöneltmek adına çalışanların ihtiyaçlarının tanınmasını sağlar. Motivasyonla amaçlanan; çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, işten duyulan memnuniyetin çalışanın kendisi için olduğu kadar işletme için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır (84).

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri, yükselme olanakları, çekici iş ortamı, yapılmaya değer iş vermek, sosyal statü, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kişisel yetki ve güç kazandırma bireyleri motive eden önemli unsurlardır (77).

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmuştur. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanılması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli çalışanların çekilmesi, mevcut nitelikli çalışanların uzun süre işletme bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (60).

2.1.6.7. Sosyal Yardım ve Hizmetler

Şirketin başarısında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en büyük payın çalışanların olduğuna inanmakta ve çalışanlar en değerli varlık olarak görmek, tüm insan kaynakları politikalarını, çağdaş, yaratıcılığa ve sürekli gelişime önem verilen, çalışanların ortak hedeflere doğru koşan bir takım oluşturmasına olanak sağlayacak bir ortam hazırlanması üzerine yapılandırılmaktadır. Ayrıca sosyal güvenlik, işsizlik, yaşam ve kaza sigortası, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu bilinçle amaç, ortak hedefler doğrultusunda, çalışanların mutluluğunu ve iş verimini arttıracak etkili insan kaynakları sistemlerini yapılandırmak ve sürekliliğini sağlamaktır (79).

2.1.6.8. Personel Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, çalışanları fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır. İş sağlığında amaç çalışanlara en yüksek sağlık kapasitesi sağlamak, onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak, iş ile personel arasında mümkün olan en iyi uyumu sağlamaktır. İş güvenliği bir insanın fiziksel sağlığının korunmasıyla ilgili bir kavramdır. İş güvenliği, işyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verilebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir (52).

Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (67). Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, büro işleri için de oldukça büyük öneme sahiptir.

2.2. Verimlilik

2.2.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik, en basit olarak, bir işletmede üretimde kullanılan girdilerin (malzeme, insan gücü, sermaye, enerji), çıktıya (mal ya da hizmet olarak) dönüşmesindeki ilişkiyi ifade eden bir terimdir. Eğer, bir işletme, en az malzeme, en az insan gücü, en az sermaye ile çok iş yapabiliyor, çok ürün ya da hizmet üretebiliyor ise, o işletmede "verimlilik yüksek" demektir (17). Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçüt olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır, istenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar. Genel anlamda verimlilik, kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür (34).

Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.

Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımınıdır (21). Verimlilik olgusu sadece birim girdi başına üretim miktarını artırma çabası değildir. Aynı zamanda üretilen ürün veya hizmet kalitesini artırmak, iş görenlere en iyi huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, özel yaşantılarında mutlu ve standart düzeyde bir hayat ve insanca yaşama olanağı vermek gibi çok önemli faktörleri de içine almaktadır (8). Yönetim yaklaşımı açısından çalışma şartlarının geliştirilmesi, işin yoruculuk ve sıkıcılığının ortadan kaldırılması, çalışanın işten daha çok tatminin sağlanması gibi amaçları gerçekleştirmeye dönüktür. Bunlar sağlandığı zaman işgücünün verimliliği de bunlara paralel olarak artacaktır (34).

Bir kurum, iyi organize edildiği ölçüde verimli olabilir. Eğer bir kurum gereksiz bir biçimde karmaşık bir yapıya sahipse o zaman personel ve araç gereç ne kadar iyi çalıştırılırsa çalıştırılsın kurumun verimliliği düşük olacaktır. Öte yandan, iyi bir şekilde düzenlenmiş iş akışı ise verimlilik için ön şarttır. Bir kurum, en iyi iş

akışını ve kaynak kullanımını sağladığı ölçüde verimli olacaktır (32). Verimlilik istenen işi minimum kaynak kullanarak yapmak, daha kısa zamanda, daha düşük maliyetlerle üretim yapmak olarak tanımlanır (72). Verimlilik düzeyi ile, bir yandan refah, yaşam düzeyi, gelir bölüşümü gibi genel konular, diğer yandan ise ücretler, maliyetler gibi temel değişkenler arasında somut ilişkiler kurulmuş olması, verimlilik kavramının giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Verimlilik, üretim faktörlerinin tümünün toplam verimliliği olarak ifade edilebileceği gibi, her üretim faktörünün de ayrı ayrı verimliliği ele alınıp hesaplanabilmektedir. İşletmelerde verimlilik, işgücü verimliliği anlamında da kullanılmakta ve önemli bir performans kriteri olmaktadır (33).

2.2.2. Verimliliğin Önemi

Faaliyet alanı ne olursa olsun bir işletme; gelişmiş, az gelişmiş ya da gelişmemiş olsun her ülke, verimlilik faktörünü gerçekleştirme çabasındadır. Verimliliği geliştirme çabasında en önemli temel kaynaklar, işletme sahipleri, işletmenin herhangi bir bölümünde faaliyette bulunan işgörenler ve bu faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerdir.

Verimliliği geliştirme çabasındaki temel kaynaklardan birisi, işletmenin herhangi bir bölümünde yer alan ve belirli faaliyetleri yürütmekle görevli olan işgörenlerdir. Verimlilik amacının gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde işletme içinde çalışan iş gücünün niteliğine ve kalitesine bağlıdır. Verimlilik kültürünün benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması için işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumları bu amaca yönelik olarak geliştirilmelidir. Verimliliğin odak noktası işgörendir. Çünkü verimliliği gerçekleştirecek ve ortaya çıkaracak verimlilik artışından pay alacak olan kendisidir (6).

İşgören verimliliğinde önemli olan temel etmenler aşağıda sıralanmıştır (7).

- Bir işgörenin verimliliğinde içinde bulunduğu ortam önemlidir,
- İşgörenin, insan olarak özellikleri, nitelikleri önemlidir,
- İşgörenin motivleri (onu çalıştıran nedenler) önemlidir.

2.2.3. Verimliliğin Uygulaması

İşletmeler etkin ve verimli faaliyette bulunmak istiyorlar ise, verimliliğe ulaşmak için belirli stratejileri uygulamak durumdadırlar. Bir işletmede uygulanacak verimliliği geliştirme stratejileri aşağıdaki hususları kapsamalıdır;

- Amaçların belirlenmesi, planlama ve koordinasyon ve endüstri mühendisliği tekniklerinin kullanılması,
- İşletmede çalışanların verimliliğin geliştirilmesi konusu ile ilgilenmesinin ve konuya bağlılığının sağlanması,
- İşletmede çalışanların yeni beceriler kazanmasının sağlanması ve bu becerileri kullanma fırsatının sunulması,
- Uygun liderlik ve ödüller sağlanması,
- Uzun dönemli verimlilik geliştirme programlarının başlatılması.

Verimliliği yükseltmek ve büyümesini sürekli kılmak, yönetimin önde gelen amacı ve sorumluluğudur. Yöneticiler, işletmede verimliliğin artırılması ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini engelleyen birtakım faktörlerin meydana gelmemesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlamaya çalışırlar.

İşletme sahipleri, işletme yöneticileri ile birlikte verimliliği sağlama amacını gerçekleştirmede işgörenlerle ortak çaba içersine girerek onları bu yolda motive etmeli, işletme içinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmalı ve verimlilik kültürünün yaygınlaştırılmasında etkin bir rol oynamalıdır. Verimlilik faktörünü gerçekleştirmede iş görenler ise istekli ve duyarlı olmalı, bu amaçla çalışmalarını disipline etmeli ve bu konuda yönetime her zaman destek olmalıdır (6).

2.2.4. Verimliliği Etkileyen Faktörler

İşletmede verimliliği etkileyen faktörler içerisinde, insanın çok önemli bir yeri vardır. Bugün insan kaynakları, bir işletmenin en değerli kaynağını o işletmede çalışanlar olarak göstermektedir. Verimlilik geliştirme çabaları önce insandan başlamalıdır. Çalışanların işletme içinde başarılı ya da başarısız bir rol oynamaları, yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi nitelikleriyle ilgilidir (47). Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir işletmede çalışanların tümünün

işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyeleri olarak- oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır: Uygunluk ve etkililik (66).

Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdır. Bu durum şu davranış yasasıyla açıklanır: Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman motivasyon azalır. Örneğin, işçiler işlerini çok fazla çalışmadan yapabilirler (motivasyon yok); ancak, işlerini tüm kapasitelerini harcayarak yapsalar bile doyum sağlayamayabilirler (doyum engellenmiştir). Verimlilik artırma çabalarında insanın oynadığı roldeki ikinci faktör etkililiktir.

2.3. Etkinlik

2.3.1. Etkinlik Kavramı

İnsan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin, - "yapma yeteneğinin"- bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme (teşvik) ve kariyer planlaması ile artırılabilir (77). Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, ancak kamu hizmetlerinin gerektirdiği unvan, nitelik ve yeterli sayıda personel istihdamı ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımları ile bu işi yürütecek personelin nitelik ve sayısının belirlenmesi gerekmektedir (74).

Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı. Etkinlik, çıktıların amaca uygun olarak elde edilme derecesini göstermektedir, örneğin; müşterilere daha iyi hizmet verilmesi, daha iyi yönetim raporları, daha etkili teslimat, vb. etkililiği artırmaktadır (34). İşgücü verimliliği için en önemli etkenler; çalışma yaşamını daha kaliteli hale getirmek, iş ortamında huzurlu, güvenli ve samimi bir çalışmayı sağlamaktır. Bu açıdan verimlilik anlayışı bir yandan işgücünün refah ve mutluluğunu geliştiren, diğer yandan ise iş ve teknolojiyi amaç değil araç olarak gören bir düzeye ulaştırılmalıdır (29).

Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür (10). Prokopenko'ya göre etkinlik gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşendir (66).

2.3.2. Etkinliğin Önemi

Etkili çalışan bir organizasyonun etkin çalışmıyor olması mümkündür. Kaynak kullanımında etkili olan bir işletmenin hedeflerine ulaşamaması yani etkin çalışmaması söz konusu olabilir. İdeal olan hedeflerin kaynak kullanımında etkililik ile birlikte gerçekleştirilmesidir. Barnard'a göre de bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için ya etkin ya da etkili çalışması gerekmektedir. Bir organizasyonun ömrü ne kadar uzun olursa hem etkin hem de etkili çalışması o kadar gereklidir (31).

Etkinlik hedeflerin ne ölçüde başarıldığını ve bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösterir. Kamu kesiminde mal ve hizmetlerin üretimine ilişkin verimliliğin ölçülmesinde ortaya çıkan zorluklar nedeniyle verimlilikten daha geniş olan etkinlik kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Etkinlik verimlilikten farklı olarak daha çok amaç ve hedeflerle ilgilidir. Bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını veya ulaşma derecesini gösterir. Yani "etkinliğin" ölçümü önceden amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve daha sonra üretim süreci sonucunda gerçekleşen durumun söz konusu amaç ve hedeflerle karşılaştırılması şeklindedir (4).

2.3.3. Etkinliğin Uygulaması

Rekabetçi bir ortamda, bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi örgütte çalışanların etkinliği kadar örgütün yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmine de bağlanmaktadır. Örgütün etkinliği ve etkiliği iki temel kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki kavram, kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatminidir. Günümüzde, amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısında etkilenmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işlevi ele alınırken mutlaka şu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir: İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi, çalışanları bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin

ederken diğ er yandan en yüksek etkinliğ e ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre oluşturmaktır (88).

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğ e dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak işletmenin bu günkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder. Etkin insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir (88).

2.3.4. Etkinliğin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Etkinlik kriterlerinin arasında gösterilen eğitim olgusunun özellikle, örgütsel başarıyla doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda örnek vermek gerekirse, ABD'de yapılan bir araştırmadan söz edebiliriz."Amerika'nın İngiltere'deki yan şirketlerinin kârlılığı konusunda yapılan bir araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Eğitim düzeyi yüksek yani, doktoralı yöneticilerin yönettiği şirketlerin kârlılık düzeyi, eğitim düzeyi daha düşük yöneticilerin bulunduğu şirketlerin kârlılık düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (75).

Etkinlik kriterleri arasında sayılan "çevreyi kullanma" kriteri ile ilgili de bir örnek verebiliriz. Birkaç senedir basın ve medyadan da takip ettiğimize göre, Bergama-Ovacık köylüleri, topraklarında siyanür yöntemi ile altın çıkarılmasının çevre, doğa ve toprağı kirlettiğini, keza insan sağlığına zarar verdiğini ileri sürerek söz konusu işlemleri yapan yabancı şirket ve buna izin veren yetkililer aleyhine çeşitli protestolar, eylemler yaparak uzun bir süre toplumun dikkatini bu konu üzerine toplamış, üretimi zaman zaman durdurarak şirketin (örgütün) başarıya ulaşmasını engellemiştir. Bu konuda güncel bir örnek Türk Hava Yolları (THY)'den verilebilir. Bilindiğı gibi, Diyarbakır'da bir THY uçağı sis yüzünden düşmüş ve 75 kişinin ölümüne ve 5 kişinin yaralanmasına neden olmuştu. Halbuki THY her türlü hava koşullarında iniş sağlayan Instrument Landing System (Aletli İniş Sistemi) cihazını sözü edilen hava alanında buldursaydı ve insan kaynağına değer vererek, daha eğitimli ve deneyimli pilot kullansaydı, kuvvetli bir olasılıkla söz konusu kaza meydana gelmeyecekti. Kazanın hemen ardından THY'nin Borsa'daki hisseleri değer kaybetmeğ e başlamıştır. Demek ki, iş kazaları, çevre, insan kaynağı ve teknoloji gibi etkinlik kriterlerine önem vermeyen ve sosyal sorumluluğ u gereğı üzerine düşen

yükümlülüklerini yerine getirmeyen ya da getiremeyen örgütlerin, amaçlarına ulaşamayacaklarını ve de başarıyı yakalayamayacaklarını söylemek, doğru bir saptama olacaktır (30).

Etkin bir kamu yönetimi ile temel olarak;

- Bürokratik işlemlerin en az düzeyde olduğu,
- Hizmet üretim ve yönetim sürecinde vatandaşın taleplerinin dikkate alındığı,
- Hizmetlerin yaygın ve erişilebilir olduğu ve vatandaş odaklı hizmetin kısa sürede verildiği,
- Çalışanının çağdaş bir ortamda görevini yaptığı,
- Asli görevlerinde yoğunlaşan,
- Mevcut kaynaklarının en iyi şekilde kullanıldığı ve hizmetlerin en az maliyetle fakat en iyi şekilde sunulduğu,
- Diğer kurumlarla hızlı ve doğru etkileşim içinde olan,
- Herkese eşit ve tarafsız hizmetin sunulduğu bir yönetim biçimi anlaşılmaktadır (81).

2.4. Verimlilik – Etkinlik İlişkisi

Verimlilik ve etkinlik, bir işletmenin başarısını ve performansını, değerlendirmede kullanılan önemli kavramlardır. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk, Performans Denetiminin (Performance Audit) unsurlarını oluşturmaktadır.

Bir işletmenin gerçek performansını değerlendirebilmek için işletmenin durumunun verimlilik, etkinlik ve tutumluluk açısından ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Çünkü bu kavramlar bazen birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aralarında önemli farklar vardır.

Bunlar;

- Etkinlik kavramı verimlilik kavramından daha geniş bir anlam ve içeriğe sahiptir.
- Verimlilik yalnızca kamu hizmetlerinin niceliksel birimler cinsinden ölçülebildiği yerlerde yararlı olurken, buna karşın etkinlik bütün kamu hizmetleri için söz konusudur.

- Etkinlik bir kamu hizmet biriminin çıktılarını mümkün olan ekonomik ve siyasal bütün yollardan azamileştirmeye çalışırken, verimlilik etkinliğin başlıca öğelerinden sadece birisi olarak çıktılarının maksimizasyonunu etkinlikle birlikte sağlamayı amaçlamaktadır (4).

2.5. Bir Örgütü Verimli ve Etkin Hale Getiren Faktörler

Verimlilik ve etkinlik, bu iki kelimenin örgüt açısından önemi büyüktür. Verimlilik, mevcut kaynaklarla en fazla ürünün elde edilmesidir. Belirli bir ürünü elde edebilmek için kullanılabilecek en az kaynak noktası verimliliğin doruk noktasıdır. Bir örgütü daha verimli bir hale getirebilmek için, kaynaklarla ürünler arası oranı ürünler lehine mümkün olduğu kadar büyütmek gerekir.

Bir örgütün üç temel kaynağı vardır: Fiziki kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. Bu üç kaynağında verimlilik üzerine etkileri vardır. Daha da kapsamlı olarak, siz ve örgütünüz için büyük önem taşıyan verimliliği etkileyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (45).

- Örgütün verimliliği,
- Yönetici olmak ve örgütü verimli kılmak,
- Etkin bir örgütün yöneticisi olmak.

2.6. Yerel Yönetimler ve Spor

Ülkemizde devlet yönetimi halka hizmeti daha etkin ve verimli bir şekilde ulaştırabilmesi için çeşitli birim ve teşkilatlardan oluşmaktadır. Devlet bu şekilde bir yapılanmayla üzerindeki yükü de hafifleterek hizmet kalitesini arttırmaya çalışmaktadır. Ülkemizde üniter devlet esasına göre teşkilatlanmış devletimizin yönetim yapısı üçlü bir tasnife sığdırılmaktadır (48).

- 1- Genel yönetim (merkezi yönetim),
- 2- Genel yönetim taşra teşkilatı,
- 3- Yerel yönetimler,

Ülkemizde yerel yönetimler; il özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere üç ayrı biçimde yapılanmaktadır. Bunların içerisinde en etkin olanı belediyelerdir. Belediyeler yetki ve sorumlulukları bakımından il özel idareler ve

köylerden daha güçlü ve etkin bir yapıya sahiptir. Belediyeler yerel yönetimler arasında en etkin bir yapıya sahiptir.

Yerel yönetimler, yöre halkının ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak üzere, yerel topluluğa kamu hizmeti sağlayan ve yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen yönetsel, siyasal ve toplumsal kurumdur (55). Literatürde yerel yönetim kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Yerel yönetim kavramının yapılmış çeşitli tanımlarına bakacak olursak;

Yerel yönetimler “Devletin sınırları içerisinde yerleşmiş irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent vb.) ortak ve yerel nitelikli ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla belirli bir hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş anayasal kurumlardır” (64). Yerel yönetimler “Her ülkenin idari yapısı içerisinde yer alan ve esas itibarıyla yerel sınırlar içerisinde yaşayan halkın yararlanacağı yerel nitelikli hizmetleri üretmekle görevli olan kuruluşlardır” (73).

Yerel yönetimler “Belirli amaçlara belirli ihtiyaçlara cevap vermek üzere toplumların tarihsel gelişimlerine paralel olarak ortaya çıkmış birimlerdir. Cevap verdiği ihtiyaçlar ve gelişmelerini sağlayan etkenler; yönetsel, siyasal ve toplumsal nitelik taşırlar” (57).

Yerel yönetim kavramının evrensel bir tanımına bakacak olursak; “Yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluğun, bireyelerine kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel topluluklarca seçilerek göreve getirilen, yasalarca belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkezi yönetim ile ilişkilerinde yönetsel özelliklerden yararlanan kamu tüzel kişiliğidir” (73).

T.C. Anayasası'nın 127. maddesinde yerel yönetimler şu şekilde tanımlanmaktadır: “Mahalli idareler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları kanunla gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.” (82).

Yerel yönetim kavramıyla ilgili yapılmış çeşitli tanımlardan çıkaracağımız sonuç; yerel yönetimlerin il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını

karşılmak üzere kurulan kamu tüzel kişileridir. Türkiye'deki yerel yapılanmaları inceleyecek olursak;

2.6.1. İl Özel İdaresi

Özel idareler varlığı anayasa ile kabul edilmiş, tüzel kişiliğe haiz bir kamu kuruluşudur. 1982 anayasasının 127. maddesine göre il, belediye, köy ve mahalli idare kuruluşları olarak sayılmış ve bunların karar organlarının halk tarafından seçileceği belirtilmiştir.

“Merkezi idarenin taşra teşkilatı olan il, aynı zamanda bir mahalli idaredir. Mahalli idare olarak il, merkezi idareden tamamen ayrı olup, devlet tüzel kişiliği dışında ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir.” İl özel idaresinin görevleri, aslında merkezi idare tarafından yürütülen hizmetlerin bir kısmı o il sınırları içinde yaşayan insanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, o il sınırları içinde yürütülmesi ve gerçekleştirilmesinden ibarettir. Bu görevleri içerisinde sağlık ve sosyal yardım tesislerinin kurulması ve işletilmesi de vardır” (48).

2.6.1.1. İl Özel İdaresinin Görevleri

2005 yılında düzenlenerek tekrar çıkarılan ve yürürlüğe giren 5302 sayılı kanunla İl özel idarelerinin mahalli müşterek nitelikte olan il özel idare imkânları ve tespit edeceği öncelik sırasına göre yürüttükleri görev alanları şöyle sıralanmaktadır (49).

İmar, bayındırlık, sağlık ve sosyal yardımı, çevre sağlığı ve korunması, eğitim, gençlik ve spor, tarım, ağaçlandırma ve orman tesisi, ekonomi ve ticaret, haberleşme, kültür ve turizmle ilgili görevler, çeşitli mevzuatla verilen görevler sıralanmaktadır.

2.6.1.2. İl Özel İdaresinin Organları

İl özel idaresinin, “vali”, “il genel meclisi” ve “il daimi encümeni” olmak üzere üç organı bulunmaktadır.

Vali

Vali, İl’de genel yönetimin başı, dolayısıyla merkezi yönetim ile il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Vali, merkezi yönetim tarafından atanmaktadır. Diğer iki organı oluşturan İl Genel Meclisi ile İl Daimi Encümeni ise karar ve danışma organıdır.

İl Genel Meclisi

İl özel idarelerinin karar organı olan “İl Genel Meclisi”, ilçeler adına seçilen üyelerden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle her ilçe bir seçim çevresidir. Seçimler serbest, eşit, gizli, tek dereceli, genel oy, açık sayım ve döküm esaslarına göre, yargı yönetim ve denetimi altında yapılmaktadır. İl genel meclisi üyelikleri yapılan seçimlerde, onda birlik baraj uygulamalı nispi temsil sistemi uygulanmaktadır. İl genel meclisi için son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre beş yılda bir seçim yapılmakta, her seçim çevresinde seçilecek üye sayısı nüfus yoğunluğuna göre belirlenmektedir (78).

Türkiye’de yerel yönetimlerin içerisinde en çok yetki ve sorumluluklara sahip olması ve tezimizin ana temasını oluşturması nedeniyle belediyeler üzerine yoğunlaşmak uygun görülmüştür.

2.6.2. Belediye Yönetimi

2005 yılında düzenlenerek çıkarılan 5393 sayılı belediye kanuna göre, nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. Ancak bu kuruluş otomatik değildir. Köy halkının belediye kurulmasını istemesi ve bu isteğin yapılacak oylama ile resmi olarak saptanması, ilgili idare kurullarının olumlu kararı, danıştayın incelemesi, bakanlar kurulunun kararı ve cumhurbaşkanının onaması gibi formaliteler yerine getirildikten sonra bir köye belediye kurulabilir.

“Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin yerel mahiyette müşterek medeni ihtiyaçlarını karşılamak ve düzenlemekle sorumlu hükmi bir şahsiyettir” (58). Belediyelerin görevleri 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı kanunla tekrar düzenlenerek yürürlüğe girmiştir. Belediye kanunlarında, imar, sosyal yardım,

ekonomi, sağlık gibi hizmetler belediyelerin yükümlülüğüne verilmiştir. Belediyelerin kanunlar ve nizamnamelerle kararlaştırılan hukuku, mukabil beldenin ve belde halkının sıhhat, selamet ve huzurunu temin, eksiklerini gözetmek ve korumak amacıyla yapacağı görevler vardır. Bu görevlerin bir kısmı aşağıda belirtilmiştir (14).

2.6.2.1. Belediyenin Görevleri

- a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- d) zel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.
- f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.
- g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- h) Mahall müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayn hak tesis etmek.
- i) Borç almak, bağış kabul etmek.

- j) Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
- k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- l) Gayri sıhhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- m) Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.
- n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- o) Gayri sıhhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
- p) Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

2.6.2.2. Belediyenin Organları

Belediye yönetiminin, “belediye başkanı”, “belediye meclisi” ve “belediye encümeni” olmak üzere üç organı bulunmaktadır.

Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev almakta; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapmamakta ve yönetiminde bulunmamaktadır (78).

Belediye başkanının, meclis üyeleri tarafından değil de doğrudan doğruya halk tarafından seçilmesi, ona belediye yönetiminde güçlü bir liderlik konumunu kazandırmaktadır (42).

Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşmaktadır.

Belediye meclisi, seçim sonuçlarının ilanını takip eden beşinci gün belediye başkanının başkanlığında kendiliğinden toplanır. Meclis bu toplantıda, üyeleri arasından, gizli oyla meclis birinci ve ikinci başkan vekili ile en az iki katip üyeyi ilk iki yıl görev yapmak üzere seçer. İlk iki yıldan sonra seçilecek başkanlık divanı yapılacak ilk mahalli idareler seçimlerine kadar görev yapar. Başkanlık divanı seçimi üç gün içinde tamamlanır (78).

Belediye Encümeni

Belediye encümeni, belediye yönetiminin ikinci derecede karar ve danışma organıdır. Belediye encümeni, belediye başkanı, belediyedeki dairelerin başkanları ile bunların yarısını geçmemek üzere belediye meclisinin kendi içinden seçtiği üyelerden meydana gelir. Buna göre belediye encümeni, seçimle gelenlerle “siyasiler” tabii üyelerden “müdürlüklerden” kurulmaktadır. Seçimle belirlenen üyeler ikiden az olamaz, sayıları, tabii üyelerin yarısını geçemez. Bunların görevleri bir yıldır.

Encümenin tabii üyeleri, yazı işleri müdürü, hesap işleri müdürü, sağlık işleri müdürü, veteriner müdürü, fen işleri müdürü, teftiş kurulu müdürü ile lüzumu halinde personel müdürü ve hukuk işleri müdürü ya da bu alanlardaki görevlilerdir (42).

2.6.3. Büyükşehir Belediye Yönetimi

Büyükşehir belediyesi; En az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini ifade eder.

Belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000'den fazla olan il belediyeleri, fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla Büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir. Büyükşehir belediyelerinin sınırları, adını aldıkları Büyükşehirlerin belediye sınırlarıdır. İlçe belediyelerinin sınırları, bu ilçelerin, Büyükşehir belediyesi içinde kalan kısımlarının sınırlarıdır. İlk kademe belediyelerinin, Büyükşehir belediye sınırları dışında belediye sınırı olamaz.

Büyükşehir belediyesinin sınırları çevresinde ve aynı il sınırları içinde bulunan belediye ve köylerin, Büyükşehir belediyesine katılması konusunda Belediye Kanunu hükümleri uygulanır. Bu durumda katılma kararı, ilgili ilçe veya ilk kademe belediye meclisinin talebi üzerine, Büyükşehir belediye meclisi tarafından alınır. İmar düzeni ve temel alt yapı hizmetlerinin zorunlu kıldığı durumlarda, birinci fıkrada belirtilen belediye ve köyler, Büyükşehir belediye meclisinin kararı ve İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile Büyükşehir belediyesi sınırları içine alınabilir.

İlçe belediyesi: Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçe belediyesini,

İlk kademe belediyesi: Büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve Büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediyeyi, ifade eder.

Büyükşehir belediyesi sınırları içine katılan ilçe belediyeleri ile nüfusu 50.000 ve üzerinde olan belediyeler, Büyükşehir ilçe veya ilk kademe belediyesine dönüşür. Diğer belediyeler ile köylerin tüzel kişiliği kalkar. Tüzel kişiliği kalkan belediyelerin katılacağı ve köylerin mahalle olarak bağlanacağı belediyeler, Bakanlar Kurulu kararında belirtilir.

İlçe ve ilk kademe belediyesi olarak Büyükşehir belediye sınırları içine katılan belediyeler, Büyükşehir belediye meclisinde seçiliş sıralarına göre tespit edilecek ilçeler beşte bir, ilk kademeler onda bir oranında meclis üyesi ile temsil edilirler. Tama ulaşmayan kesirler dikkate alınmaz. Bu durum ilk mahallî idareler genel seçimine kadar geçerlidir. Bu belediyelerin başkanları hakkında 12'nci maddenin ikinci fıkrası hükümleri uygulanır.

2.6.3.1. Büyükşehir Belediyesinin Görevleri

Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak Büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.
- b) Çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, Büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; Büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plâna uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar plânlarını, bu plânlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon plânlarını ve imar ıslah plânlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; nazım imar plânının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmayan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmak veya yaptırmak.
- c) Kanunlarla Büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, parselasyon plânlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak.

d) Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyerlerine Büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.

e) Belediye Kanununun 68 ve 72'nci maddelerindeki yetkileri kullanmak.

f) Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işletirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.

g) Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilân ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek.

h) Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.

i) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; Büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettiirmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettiirmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak.

j) Gıda ile ilgili olanlar dâhil birinci sınıf gayrisihhî müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.

- k) Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.
- l) Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek.
- m) Büyükşehir'in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödül vermek.
- n) Gerektiğinde sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak.
- o) Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek.
- p) Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek, Büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek.
- r) Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak ve işletmek; derelerin ıslahını yapmak; kaynak suyu veya arıtma sonunda üretilen suları pazarlamak.
- s) Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işlettirmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.
- t) Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek, imar plânında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- u) İl düzeyinde yapılan plânlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili plânlamaları ve diğer hazırlıkları Büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek, konut, işyeri,

eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.

v) Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksek okullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.

y) Merkezî ısıtma sistemleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek.

z) Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları insandan tahliye etmek ve yıkmak.

Büyükşehir belediyeleri birinci fıkranın (c) bendinde belirtilen yetkilerini, imar plânlarına uygun olarak kullanmak ve ilgili belediyeye bildirmek zorundadır. Büyükşehir belediyeleri bu görevlerden uygun gördüklerini belediye meclisi kararı ile ilçe ve ilk kademe belediyelerine devredebilir, birlikte yapabilirler.

İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Kanunlarla münhasıran Büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

b) Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.

c) Sıhî işyerlerini, 2'nci ve 3'üncü sınıf gayrisıhî müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

d) Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürllüer, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak.

e) Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar bu Kanun kapsamı dışındadır (78).

2.6.3.2. Büyükşehir Belediyesinin Organları

Yerel yönetimlerin hizmet kalitesi değerlendirilmesinde, hizmet çıktıları eleştirilirken, örgütsel yapı da hizmet sunumunda etkili birimler olarak değerlendirilmiştir. Daha demokratik yapılanmalarla desteklenmiş kurumsal modeller geliştirilmiştir.

Büyükşehir Belediye Başkanı

Büyükşehir belediye başkanı, Büyükşehir belediye idaresinin başı tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından doğrudan seçilmektedir. Büyükşehir belediye başkan vekili, Belediye Kanunu'ndaki usullere göre belirlenir. Ancak, Büyükşehir kapsamındaki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları Büyükşehir başkan vekili olamamaktadır.

Büyükşehir ve Büyükşehir kapsamındaki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları görevlerinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev almamakta; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamamakta ve yönetiminde bulunamamaktadır.

Büyükşehir Belediye Meclisi

Büyükşehir belediye meclisi, Büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve 1984 tarihli ve 2972 sayılı “Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun” da gösterilen esas ve usullere göre seçilen üyelere oluşmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının seçiminde, seçim çevresi Büyükşehir belediye sınırları içidir. Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki ilçe ve ilk kademe belediye başkanı ve belediye meclis üyelerinin seçimlerinde seçim çevreleri, ilçe ve ilk kademe belediyesinin sınırları içidir.

Büyükşehir belediye başkanı Büyükşehir belediye meclisinin başkanı olup, Büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, Büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediye meclisleri ile bunların çalışma usul ve esaslarına ilişkin diğer hususlarda Belediye Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Büyükşehir Belediye Encümeni

Büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşmaktadır. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, encümen toplantılarına genel sekreter başkanlık etmektedir. Büyükşehir belediye encümeninin başkanı ve seçilmiş üyelerine “12.000” gösterge rakamının devlet memur aylıkları için belirlenen katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarda aylık bürüt ödenek verilir. Encümenin memur üyelerine bu miktarın yarısı ödenir.

Belediye örgütsel yapısı içinde meclis karar organıdır. Seçimle gelmesi gerekir. Yardımcı bir birim olan encümenin kara veya yürütme organı mı olduğu konusunda yeni düzenlemede netleştirilmediği ya da özellikle belirsiz bırakıldığı anlaşılmaktadır. Gerek Belediye Kanunu “5393” gerekse Büyükşehir Belediye Kanunu’nda “5216” encümenin görevleri incelendiğinde yürütme görevi yanında yine bir karar organı gibi hareket etmesinin sağlandığı görülmektedir (78).

2.6.4. Köy Yönetimi

18 Mart 1924 tarihinde kabul edilen 442 sayılı kanunun 1. maddesinde, nüfusu 2000’den aşağı yurlara köy denilmektedir. Aynı kanunun 2. maddesinde; cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık, gibi ortak malları bulunan ve toplu veya dağınık yerlerde bulunan insanlar bağ, bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil eder denilmektedir. Ayrıca kanunun 7. maddesinde köy; taşınabilir veya taşınmaz mallara sahip olan ve köy kanunu ile kendisine verilen görevleri yapan başlı başına bir varlıktır denilmektedir (59). Yerel yönetimler içinde etkinliği en az olan ve yerleşim birimleri köylerdir.

2.6.4.1. Köy Yönetimi Görevleri

Köylerin yönetimini düzenleyen 442 sayılı Köy Kanunu 1924 Anayasası'ndan önce kabul edilmiştir. O dönemde merkezi yönetim, imkanlarının yetersizliği ve hizmetlerin yerinden yönetilmesi düşüncesiyle, köye ait bütün işleri, köy yönetimine (muhtarlığa) bırakmıştır. Bu bakımdan köy yönetimlerinin görevleri, belediye ve il özel idarelerine göre, daha geniş kapsamlı olarak belirlenmiştir.

Köy Kanunu, köye ait işleri, “zorunlu” ve “isteğe bağlı” olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

Köyün zorunlu işleri; sağlık, temizlik, bayındırlık, tarım ve eğitim konularıyla ilgilidir. Bataklıkları ve su birikintilerini kurutmak, köye kapalı yoldan içme suyu getirmek, kuyu ve su kanallarını daima temiz tutmak, köyün temizlik ve sağlık alanındaki zorunlu işleridir. Köy içi yolları, mescit, okul ve konuk odası yapmak veya yaptırmak da köyün bayındırlık görevleri arasındadır. Köydeki hayvanlara, ekinlere, meyvelere ve diğer bitkilere arız olan hastalıkların önlenmesi için merkezi yönetim kuruluşlarıyla iş birliği yapmak, köyün diğer zorunlu işleridir.

Köyün isteğe bağlı işleri de nitelik itibariyle, zorunlu görevlere benzemektedir. Ancak isteğe bağlı işler, daha çok köyün, ekonomik ve sosyal yönden gelişmesi güzelleşmesi ile ilgili hizmetlerden oluşmaktadır. Köyde çamaşırlık, hamam, pazar ve çarşı yerleri yapmak, uygun yerlerde orman yetiştirmek, köyde sulama tesislerini kurmak ve köylünün bilgisini artıracak türden kitaplar getirmek gibi işler, köyün isteğe bağlı görevleri arasında yer almaktadır (42).

2.6.4.2. Köy Yönetimi Organları

Köylerin yönetimi, “muhtar”, “köy derneği” ve “köy ihtiyar meclisi” olmak üzere üç organdan oluşmaktadır.

Muhtar

Köy idaresinde muhtar, yürütmenin başı ve köyü temsil organıdır. Köy muhtarı; köyde altı aydan beri oturmakta olan 25 yaşını tamamlamış, Türkçe okuyup yazma bilen, kanunca seçilmesinde mani bulunmayan köylüler arasından tek dereceli ve çoğunluk esasına dayanan bir usulle seçilmektedir. Kanuna göre köy muhtarı,

yürütme ve karar organı niteliğindeki ihtiyar meclisinin ve köy iradesinin başıdır. Ayrıca muhtar bir devlet memurudur ve devletin köydeki temsilcisidir (78).

Köy Derneği

Köy derneği, köy tüzel kişiliğinin genel karar organıdır ve köydeki seçmenlerden meydana gelmektedir. Köydeki bütün seçmenler köy derneği aracılığı ile, sınırlı da olsa köy yönetimine doğrudan katılabilmektedirler. Bu organın adının “dernek” olması, Dernekler Kanunu’na göre kurulan derneklerle bir benzerliği çağrıştırabilir. Oysa köy derneğinin, isim benzerliği dışında diğer derneklerle hiçbir ilgisi yoktur.

Köy İhtiyar Meclisi

Köy ihtiyar meclisi, köy yönetiminin yürütme, denetleme ve karar organıdır. İhtiyar meclisi, “seçimle gelen” ve “tabii” olmak üzere iki tür üyeden oluşmaktadır. Seçimle gelen üyeler, köy derneği tarafından tek dereceli ve çoğunluk usulüne göre yapılan seçimle, beş yıllık bir süre için belirlenmektedir. Köy okulun müdürü ve köy imamı, ihtiyar meclisinin tabii üyesidir (42).

2.6.5. Mahalle Yönetimi

Her kent ve kasaba, çeşitli adlarla ifadelendirilen mahallelerden meydana gelir. Mahallelerin kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adları ile sınırlarının belirlenmesi belediye meclisi ile o yerin idare kurulunun kararı ve valinin onayı ile gerçekleşir.

Mahalle; il, belediye ve köy gibi yerel yönetim birimi değildir. Mahallenin tüzel kişiliği yoktur. Mahalle yönetimi, hizmet ve sorumluluk bakımından belediye ile değil, mülki makamlarla “vali ya da kaymakam” ilişkilendirilmiştir. Mahalli mülki makamlarının, mahalle muhtarları üzerinde hiyerarşik denetimi andıran yetkileri bulunmaktadır. Bununla beraber mahalle organlarının seçimle işbaşına gelmesi bakımından yerel yönetim birimlerine benzemektedir.

Mahalle yönetiminin organları, “muhtar” ve “ihtiyar heyeti” dir. İhtiyar heyeti dört üyeden oluşmaktadır. Mahalle muhtarı ve ihtiyar heyetinin seçimi, yerel yönetim organlarının seçimleriyle birlikte yapılır. Mahallede oturan seçmenler, il genel meclisi, belediye başkanı ve belediye meclisi için oy kullandıkları gibi mahalle muhtarı ve ihtiyar heyeti içinde oy kullanırlar (42).

2.6.6. Belediye Kanunlarında ve Mevzuatında Spor

2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun belediyenin yetki ve sorumluluklarını içeren 14. Maddesinin (a) bendinde; “ İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar” denilmektedir (14).

Yine aynı maddenin (b) bendinde ise; “Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir” şeklinde belirtilmektedir (14).

Aynı kanunun belediye meclisinin görevlerinin belirtildiği 17. maddesinin (p) bendinde; “Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek” şeklinde sıralanmaktadır” (14).

2.6.7. Yerel Yönetimler ve Spor

Devletlerin en önemli ulusal, bölgesel ve yerel sorumlulukları arasında, tüm vatandaşlarının genel refah ve sağlığını güvence altına almak önemli bir yer tutar. Yerel yönetimler, her gün, sorumlu olduğu coğrafi hudutlar içerisinde yaşayan bireylerin sayısız ihtiyaç ve taleplerine cevap vermek durumundadır. Rekreasyon, spor, park ve serbest zaman hizmetlerinin misyon ve hedefleri, toplumdaki tüm bireylerin yalnız çalışma yaşamlarında değil, aynı zamanda serbest zamanlarındaki aktiviteler sürecinde de yaşam kalitelerini geliştirmek olmalıdır. Bu anlayış, hem devletin hem de yerel yönetimlerin, bireylerin refah seviyelerini geliştirme sorumluluğunu taşımaktadır.

Spor, insanlık tarihinin başından beri, toplumların gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Sportif etkinlikler, dünya genelinde, çok sayıda insanın katıldığı ve çok ilgi gösterilen bir uğraş olmaya devam edecektir. Olimpiyat oyunları bunun en belirgin örneğidir.

Ancak, her birey yarışma sporuna ilgi duymayabilir ya da sportif aktivitelere katılma yeteneğine sahip olmayabilir. Genç insanlar, farklı performans seviyelerinde spor yapıyor olsalar bile spor üst düzeyde performans sergilemek isteyen gençleri daha fazla cezp etmektedir. Sporun hem katılımcı hem de seyirci açısından toplumda oynadığı önemli rol, devletlerin bu aktiviteleri desteklemesine neden olmaktadır.

Serbest zaman ya da özgür zaman, bireyin çalışmak ve yaşamını idame etmek için katıldığı uğraşlar dışında kalan zaman sürecini kapsamaktadır. Rekreasyon, bu serbest zaman sürecinde, bireyin tüm yaptıklarını içermekte, dolayısıyla spordan daha geniş bir konsepti içine almaktadır. Rekreasyon programları, yalnız yetenekli sporcuları değil, spor yapan herkesi kapsamaktadır. Her birey spor ile ilgilenmediğine göre, yerel yönetimler halkın bütününe ilgisini çeken, spor dışındaki rekreasyon aktivitelerine de önem vermelidirler. Çok sayıda insan müzik, drama, el sanatları, fiziksel uygunluk, suda egzersiz, doğa, açık hava ve diğer kültürel ve sosyal etkinliklere katılmak arzusu içindedir. Bundan da anlaşılacağı gibi, çok geniş bir kapsamı içeren aktiviteler bütününden bahsediyoruz. Bu aktiviteler, bireyin çalışma, uyku ve günlük hayatını sürdürebilmek için harcadığı zamanın dışında kalan süreç içindeki her şeyi kapsamaktadır.

Dikkat edilirse, ilk kısmında rekreasyon, spor, parklar ve serbest zaman hizmetleri terimi kullanılmıştı. Özellikle parklar, rekreasyonun uygulandığı önemli mekanlardır. Bu aktiviteler yelpazesi, aktif spor etkinliklerini kapsadığı kadar yürüyüş, piknik, kamp ve doğal çevre ile ilişkin pasif aktiviteleri de kapsayabilir. Rekreasyon, bu saydığımız etkinlikler dışındaki bir çok alanda da gerçekleşebilir. Halk eğitim merkezleri, kütüphaneler, müzeler, tiyatrolar, plajlar, su sporları merkezleri, diğer alanlar ve doğal olarak evler, rekreasyon mekanları olarak değerlendirilebilir.

Yerel yönetimler ile devlete ait diğer kuruluşların, bireylerin, sahip oldukları serbest zamanlarda, program ve hizmetler sunmaları her zaman mümkün değildir. Bu nedenle, bireylerin hayatlarını kazanmaları için verilen eğitim dışında, yaşam deneyimlerinden zevk almalarını sağlamak açısından, okullarımızın müfredat programlarına “serbest zaman eğitimi” ilave etmek önemlidir. Böylelikle rekreasyon, parklar ve serbest zaman hizmetlerinin temel amacı ve hedeflerini tekrar yorumlamak ve hatırlamak, bireyin günlük yaşam kalitesini zevkli, yaratıcı ve anlamlı tecrübeler ile geçirmesi açısından önemlidir. Bu deneyimler bireyin iş yaşamı ve temel ihtiyaçları dışında kalan deneyimlerdir. Yerel yönetimler ve devlete ait diğer kuruluşlar, geniş halk kesimlerinin ilgisini çeken rekreasyonel aktiviteleri desteklemeli ve halka sunmalıdırlar. ABD’de devlet ve eyaletler, kendilerine ait geniş alan, arsa ve arazileri kapsayan görüntüsü, güzelliği ve tarihsel değerleri yüksek, doğal çevre ile bütünleşen açık mekanları halkın hizmetine açma yoluna gitmişlerdir. Yerel yönetimler ise, hizmet ve programlarını halkın yaşadıkları yerlere götürmüşlerdir. Bu hizmet ve programlar, bu sunumun başında bahsedilen “Herkes İçin Spor” aktiviteleri ile diğer tüm aktivitelerdir. Evrensel anlamda ülkeler arasında önemli sosyal ve kültürel farklılıklar mevcuttur. Devlet yönetimlerinin, vatandaşlarının tüm ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yönetim yapılanmasını benimsemesi kaçınılmazdır. Sportif etkinlikler tüm dünyada birbirine benzemektedir, ancak diğer bir çok aktivite toplumların kültürlerine göre farklılıklar göstermektedir (62).

Belediyeler Yasası'nın 15. maddesinin 33 ve 54. bölümleri belediyelerin sportif sorumluluklarını içerir. Belediyeler belde sakinlerine sportif bir çevre

oluşturmakla da sorumludur. Bu çevre içinde yalnızca kuru bir spor alanı değil; park, koru, kitaplık vs. bulunmaktadır.

Spor, belde sakinleri için bir belediyenin yapabileceği en önemli hizmetlerdendir. Sporun, onunla ilgilenen insanlara çok yönlü ve olumlu katkıları bulunmaktadır. Gençlerin kahvehane köşelerinden kurtulmasının ve dinamik, yapıcı-yaratıcı, katılımcı bir yaşama biçimi benimsemesinin en önemli yollarından biridir spor. Ne var ki, yalnızca spor alanı yapmak ve bakımıyla ilgilenmek yetmez. Spor bir düzendir, bir kurumlaşmadır. Eğer bu sağlanmazsa spor alanları için yapılan yatırım, boşa gider. Gençlerin sportif örgütlenmeleri için gerekli altyapının da sağlanması gerekir. Bu aynı zamanda demokratikleşme çabalarımıza güç ve atılım verecektir (36).

2.7. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sportif Etkinlikler A.Ş.

2.7.1. Spor A.Ş.’nin Kuruluşu

Ülkemizde her alanda olduğu gibi spor alanında da yerel yönetimlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu ihtiyaç gerek yapılan sportif müsabakaların uygulanmasında gerekse de sportif faaliyetlerin yapılacağı alanların azlığında kendini hissettirmektedir. Bu eksiklik; büyük bir nüfusa ve iş yoğunluğuna sahip İstanbul’da kendini daha çok göstermektedir. Bu amaçla; “İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İ.B.B.)’nin sahip olduğu spor tesislerini en iyi şekilde İstanbul halkının ve gençliğinin hizmetine sunabilmek ve çeşitli dallarda spor etkinliklerini yapmak üzere Kasım 1989 tarihinde İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş. olarak kuruldu”. Spor A.Ş. kurulduğu günden günümüze kadar yaptığı spor tesisleri ve bu tesislerde yaptırdığı sportif faaliyetlerle adını spor sektöründe duyurmaya başlamıştır (50).

2.7.2. Spor A.Ş.’nin Amacı

Gelişmiş ülkelerdeki belediyelerin daha sağlıklı bir toplum ve daha güzel bir şehre sahip olabilmek için mümkün olduğunca çok kişiye spor yaptırmak hedefiyle halka spor yapacak alanlar sağlayıp, bu alanları işleterek, çeşitli spor kursları ve

turnuvalar düzenleyerek gönüllü kuruluşlara liderlik ve rehberlik yaparak hizmet ettikleri ortaya çıkmıştır (19).

“Spor A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak toplam 890 kişi çalışmaktadır. Bunlardan 120 kişisi merkez binada, diğerleri de İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki mevcut 26 adet spor tesisinde görev yapmaktadır. Ayrıca tesislerinde 419 konusunda uzman eğitmen hizmet vermektedir. Bu rakam yaz spor okulları döneminde 500'ü aşmaktadır”. İşletmedeki tesis artışı ve buna bağlı sportif gelişmeler spor işletmeciliğinde ve spor yönetiminde profesyonel düşünmeyi ve kaliteli yönetimi ihtiyaç haline getirdiği görülmektedir (50).

Bir yerel yönetim kuruluşu olan Spor A.Ş., ilgili belediye kanuna dayanarak kurumun amacını şu şekilde belirtmiştir: “İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği A.Ş. İstanbul halkının fiziki ve ruhi sağlığını güçlendirmek, yeteneklerini geliştirmek için her türlü spor tesislerinden yararlanmasını ve spor etkinliklerine katılımını sağlamak, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletirmek amacıyla kurulmuştur” (35).

Bu amaçla kurulan Spor A.Ş.; her geçen gün tesislerdeki artış oranı ve özellikle ülkemizdeki merkezi idarenin yerel yönetimlerin spor alanındaki yetkilerini ve etkinliğini arttırma yönündeki adımlarıyla birlikte İstanbul için spor alanındaki önemi her geçen gün hızla artmaktadır.

2.7.3. Spor A.Ş.'nin Görevleri

İstanbul halkının çağdaş koşullarda spor tesislerinden yararlanmasını ve aktif olarak spor etkinliklerine katılmasını sağlayarak fiziksel ve ruhsal sağlığını güçlendirmesine, yeteneklerini geliştirmesine ve yaşam kalitesini yükseltmesine, toplumda spor kültür ve bilincinin oluşturulmasına ve yaygınlaştırılmasına, ulusal ve uluslararası spor etkinlik ve organizasyonları gerçekleştirerek Türk sporunun gelişmesine, yeni sporcular kazandırılmasına, İstanbul'un ve ülkemizin tanıtımına katkıda bulunmak, sağlıklı bir yaşamın temel şartı olarak sporu hayatın vazgeçilmez bir parçası haline getirmektir (50).

2.7.4. Spor A.Ş.'nin Hedefleri

İstanbul'u olimpiyatlara hazırlamak,

Her yaştaki insanımıza beden eğitimi ve spor imkânı sağlamak,

Her ilçeye spor tesisi inşa etmek,

Spor eğitim merkezleri açmak,

Amatör kulüplere semt sahaları ve spor tesisleri yapmak, profesyonel ve amatör spor kulüplerinin başarılarına katkıda bulunmak,

Profesyonel kulüplerimizin altyapı ve tesis çalışmalarına yardım etmek,

Spor eğitim merkezleri açmak,

Başarılı sporcuları ödüllendirmek,

Sporu bırakan şampiyonları isimleriyle birlikte yaşatmak,

Türk sporuna genç yetenekler kazandırmak,

Bedensel özürllüer için spor kompleksi yapmak ve Ulusal ve uluslararası spor organizasyonları ve etkinlikleri düzenlemek (50).

2.7.5. Spor A.Ş.'ye Ait Mevcut Spor Tesisleri

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin iştiraklerinden olan Spor A.Ş., İstanbul'un Anadolu yakasında dokuz, Avrupa yakasında da on yedi olmak üzere 26 aktif spor tesisine sahiptir. Tesislerin tamamına yakını uluslar arası standartlarda olup İstanbul halkının hizmetindedir. Ayrıca mevcut salonlarda toplantı, kongre gibi organizasyonlar da yapılmaktadır.

2.7.5.1. Avrupa Yakası Tesisleri

Alibeyköy Taşocakları Tesisleri

Nizami ölçülerde toprak saha, 3 adet halı saha, tenis kortu, açık basketbol ve voleybol sahası, kafeterya ve 50 araçlık otopark mevcuttur. Alibeyköy taşocakları tesislerinde Çevre Amatör Spor Kulüpleri Yaz Futbol Turnuvası, Tek Pota Basketbol Turnuvası, Streetball, Eyüp İlçesi Okullar arası Futbol Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal faaliyet olarak Çevre Bilincini Geliştirme çalışmaları ışığında; kâğıt ve atık şişe toplama kampanyası, yangın ve deprem seminerleri, çevre sakinlerinin katıldığı sabah yürüyüş ve koşuları yapılmaktadır (51).

Alibeyköy Tevfik Aydeniz Spor Tesisleri

1000 seyirci kapasiteli spor salonu, karate, masa tenisi, step salonları, idari birimler, kafeterya ve 40 araçlık otopark mevcuttur. Alibeyköy Tevfik Aydeniz tesislerinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Tek Pota Basketbol Turnuvası, Streetball, Eyüp İlçesi Okullar arası Basketbol Turnuvası, Voleybol Turnuvası, Dernekler arası Basketbol Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları yapılmaktadır. Sosyal faaliyet olarak, Sakatlanmalar Üzerine Sağlık Paneli, Millî Eğitim İl Müdürlüğü 23 Nisan ve 19 Mayıs gösteri çalışmaları, piknik gezileri, folklor faaliyetleri, deprem, yangın ve çevre seminerleri yapılmaktadır (51).

Bayrampaşa Spor Kompleksi

1500 kişilik spor salonu, 400 seyirci kapasiteli masa tenisi salonu, 2 adet halı saha, cimnastik, karate, sauna, step-aerobik, kondisyon (2 adet) ve güreş salonlarının yanı sıra; idari birimler, kafeterya, 50 araçlık otopark mevcuttur. Bayrampaşa spor kompleksinde, Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Türkiye Masa Tenisi Turnuvası, Minikler - Yıldızlar ve Gençler İstanbul Masa Tenisi Turnuvası, Kaymakamlık Futbol Turnuvası, Bayrampaşa İlçesi Okullar arası Futbol Turnuvası, Okullar arası Karate ve Taekwondo Şampiyonaları, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları

yapılmaktadır. Sosyal faaliyet olarak, Liselerarası Bilgi Yarışması, Liselerarası Folklor Yarışması, piknik ve eğlence merkezleri (Tatilya, Darıca Hayvanat Bahçesi) gezileri, halat çekme yarışmaları, deprem, yangın ve çevre seminerleri düzenlenmektedir (51).

Beyoğlu Kapalı Yüzme Havuzu

Yüzme havuzu, idari birimler, kafeterya, çocuk oyun salonu ve otopark mevcuttur (51).

Beyoğlu Spor Kompleksi

1000 seyirci kapasiteli spor salonu, karate, masa tenisi, step salonları, idari birimler, kafeterya ve 40 araçlık otopark mevcuttur. Beyoğlu spor kompleksinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Tek Pota Basketbol Turnuvası, Streetball, Eyüp İlçesi Okullar arası Basketbol Turnuvası, Voleybol Turnuvası, Dernekler arası Basketbol Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları yapılmaktadır. Sosyal faaliyet olarak, Sakatlanmalar Üzerine Sağlık Paneli, Millî Eğitim İl Müdürlüğü 23 Nisan ve 19 Mayıs gösteri çalışmaları, piknik gezileri, folklor faaliyetleri, deprem, yangın ve çevre seminerleri düzenlenmektedir (51).

Cemal Kamacı Spor Kompleksi

1500 seyirci kapasiteli olimpik yüzme havuzu, 1400 seyirci kapasiteli spor salonu, step-aerobik, kondisyon ve masa tenisi salonlarının yanı sıra; halı saha, sauna, idari birimler, kafeterya, 100 araçlık otopark ve yeşil alanlar mevcuttur. Cemal Kamacı spor kompleksinde, kompleksinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, İstanbul Kulüpler arası Minikler - Yıldızlar ve Gençler Yüzme Müsabakaları, Hastaneler arası Futbol ve Basketbol turnuvaları, 19 Mayıs Gençlik Yüzme Yarışları, Beyoğlu İlçesi Kulüpler Voleybol Şampiyonası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Basketbol Ferdî Sayı Turnuvası, Ödüllü Tek Pota Basketbol Turnuvası organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal faaliyet olarak, özürlü sporculara yönelik spor semineri, Liselerarası Satranç Turnuvası; deprem, yangın ve çevre seminerleri, tesisten faydalanan tüm sporculara sağlık taraması, halk oyunları ve folklor faaliyetleri, İstanbul'daki diğer spor tesislerine gezi, çadırılı 2 günlük izci eğitim kampı düzenlenmektedir (51).

Çırpıcı Spor Tesisleri

Kompleks; halı saha (4 adet), tenis kortu, idari birimler, kafeterya ve 50 otoparkla hizmet vermektedir. Çırpıcı spor tesislerinde İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Geleneksel Futbol Turnuvası, İstanbul Minikler Futbol Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal faaliyet olarak, İlköğretim okulu öğrencilerine yönelik şehir, müze, çocuk eğlence merkezleri ve piknik gezileri, deprem ve yangın seminerleri, Yaz Spor Okulları programı çerçevesinde yüzme havuzu programı yapılmaktadır. Zeytinburnu ilçesinin yanı sıra; Bakırköy, Bahçelievler, Merter ve civar semtlere hizmet veren Çırpıcı Spor Tesisleri Nisan 1992 yılından itibaren hizmet vermeye başlamıştır (51).

Esenler Hakkı Başar Spor Kompleksi

3000 seyirci kapasiteli spor salonu, halı saha, karate, masa tenisi, step, kondisyon ve taekwondo salonlarının yanı sıra; doktor, hakem, antrenör odaları, idari birimler, kafeterya ve 50 araçlık otopark ve yeşil alanlar mevcuttur. Esenler Hakkı Başar spor kompleksinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, İlköğretim Okulları ve Liselerarası Basketbol Turnuvaları, Minikler Masa Tenisi Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Tesisler arası Güreş Turnuvası organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal Faaliyet olarak, Uzakdoğu sporları semineri, deprem, yangın ve çevre seminerleri, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 23 Nisan ve 19 Mayıs gösterileri, halk oyunları ve folklor faaliyetleri yapılmaktadır (51).

Florya Spor Kompleksi

Vaktini spor yaparak değerlendirmek isteyenlerin uğrak yeri olmasının yanında, gerek profesyonel, gerekse amatör sporculara sunduğu elit spor ortamı ile çevre halkının ilgi odağı durumuna gelen 225 bin nüfuslu, 70 bin öğrenciye sahip Bakırköy ilçesinin yanı sıra; Avcılar, Küçükçekmece, Bahçelievler ve Ataköy gibi civar semtlere hizmet veren Florya Spor Tesisleri; Aralık 1992 yılından itibaren işletmeye açılmıştır. Spor tesisi, 2 daldaki spor imkânıyla günde ortalama 750 kişiye hizmet vermektedir. Spor tesislerinde 2 adet halı saha, 3 adet tenis kortu, kafeterya ve 25 araçlık otopark mevcuttur.

Florya spor kompleksinde, Ferdî İl Amatör Tenis Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Görme Özürlüler Futbol Turnuvası, Anavatan Partisi İl Başkanlığı Futbol Turnuvası ve Moral FM Futbol Turnuvası, Süryani Cemaati Futbol Turnuvası gibi organizasyonlar yapılmaktadır. Sosyal faaliyet olarak, Spor okulu öğrencilerine piknik ve şehir gezileri, Milli Eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, 2002-2003 yılı Karting yarışmaları için çalışmalar yapılmaktadır (51).

Halkalı Spor Kompleksi

Halkalı spor kompleksi futbol sahası (1 adet), halı saha (1 adet), tartan atletizm pisti, basketbol sahası, idari birimler, kafeterya ve 200 araçlık otopark ile hizmet vermektedir. Tesis UEFA normlarında olup Türkiye Futbol Federasyonu tarafından da onaylıdır (51).

Halkalı Yüzme Havuzu

Halkalı Yüzme Havuzu, 425 seyirci kapasiteli yarı olimpik yüzme havuzu, kondisyon, masa tenisi, step ve plates salonları ile sauna, Türk hamamı, idari birimler, kafeterya ve 100 araçlık otoparkı ile hizmet vermektedir (51).

Hamza Yerlikaya Spor Kompleksi

Hamza Yerlikaya spor kompleksi 450 seyirci kapasiteli, 8 kulvarlı olimpik yüzme havuzu (ayrıca minik çırpınma havuzu), 1500 seyirci kapasiteli spor salonu, step, kondisyon ve masa tenisi salonlarının yanı sıra; 2 adet halı saha, sauna, idari birimler, kafeterya, 50 araçlık otopark ve yeşil alanlar ile hizmet vermektedir. Hamza Yerlikaya spor kompleksinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Şirketler arası Futbol Turnuvası, Tesisler arası Yüzme Yarışları, Kulüplerarası Yıldızlar ve Gençler Su topu Müsabakaları, Tesisler arası Karate Şampiyonası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Şirketler arası Taekwondo Turnuvası organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal Faaliyet olarak, öğrencilere yönelik tiyatro, sinema gezileri, orman yürüyüşleri, göz sağlığı tarama faaliyetleri, resim, müzik ve yabancı dil dersleri, deprem, yangın ve çevre seminerleri, folklor gösterileri düzenlenmektedir (51).

İkitelli Spor Kompleksi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yeni bir anlayışla inşa ettiği spor tesislerinden biri. Spor kompleksi bölgenin tek spor merkezi konumunda. Açık alanda 2 adet halı saha, 2 adet tenis kortu, 1 adet açık basket sahası, tam olimpik yüzme havuzu, 1000 seyirci kapasiteli spor salonu, fitness salonu, masa tenisi, Uzakdoğu sporları ile sauna, yürüyüş parkuru ve idari birimler, kafeterya, açık otoparkı ile vatandaşların hizmetinde (51).

Sefaköy Yüzme Havuzu

120 Seyirci kapasiteli yarı olimpik yüzme havuzu, fitness, step - aerobik, plates salonu, Uzakdoğu sporları salonu, masa tenisi salonu, çocuk kütüphanesi ve oyun odası, sauna ve Türk hamamı, kafeterya, 50 araçlık otopark ve yeşil alanlar ile vatandaşların hizmetindedir (51).

Tarabya Metin Oktay Spor Kompleksi

1500 seyirci kapasiteli spor salonu, halı saha, kondisyon, karate, tenis, masa tenisi ve step salonlarının yanı sıra, idari birimler, kafeterya, 50 araçlık otopark ve yeşil alanlar ile vatandaşların hizmetindedir. Tarabya Metin Oktay spor kompleksinde, Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Şirketler arası Futbol Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Liselerarası Basketbol ve Voleybol Şampiyonası organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal faaliyet olarak, Genel kültür ve bilgi yarışmaları, 23 Nisan ve 19 Mayıs Bayramı şölen ve etkinlikleri, sağlıklı yaşam için orman ve sahil yürüyüşleri, deprem, yangın ve çevre seminerleri düzenlenmektedir (51).

Yeşilpınar Yüzme Havuzu

150 seyirci kapasiteli yarı olimpik yüzme havuzu, konferans salonu, masa tenisi salonu, çocuk kütüphanesi ve oyun odası, kafeterya, otopark, çocuk oyun parkı ve yeşil alanlar ile vatandaşların hizmetindedir (51).

Zeytinburnu Spor Kompleksi

Yarı olimpik yüzme havuzu, 1500 seyirci kapasiteli spor salonu, kondisyon, masa tenisi, Uzakdoğu sporları ve step salonları ile sauna, 2 adet halı saha, idari birimler, kafeterya ve 40 araçlık otopark ile vatandaşların hizmetindedir.

Zeytinburnu spor kompleksinde, Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, Liselerarası Yaş Grupları Yüzme Yarışları, ilçe ve çevre semtlere yönelik Basketbol ve Voleybol turnuvaları, Yaz ve Kış Spor Okulları, İl Birinciliği Ferdi Karate Turnuvası organizasyonları düzenlenmektedir. Sosyal faaliyet olarak patenli sahil yürüyüşleri, millî ve dinî bayramlarda halk yürüyüşleri, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 23 Nisan ve 19 Mayıs tablo çalışmaları, ilköğretim ve liselerarası folklor, resim ve satranç yarışmaları yapılmaktadır (51).

2.7.5.2. Anadolu Yakası Tesisleri

Dudullu Spor Tesisleri

Halı saha (2 adet), tenis kortu, açık basketbol sahalarının yanı sıra; kafeterya ve idari birimleri ile 30 araçlık otopark ile vatandaşların hizmetinde. Dudullu spor tesislerinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Liselerarası Futbol Şampiyonası, Yaz ve Kış Spor Okulları, İlçe Amatör Tenis Turnuvası organizasyonları yapılmaktadır.

Sosyal faaliyet olarak, Spor okulu öğrencilerine yönelik şehir, müze, çocuk eğlence merkezleri ve Darıca Hayvanat Bahçesi gezileri, Yaz Spor Okulları programı çerçevesinde yüzme havuzu programı yapılmaktadır (51).

Göztepe Gülbahçe Spor Tesisleri

Suni çimli 2 adet halı saha, 2 basketbol sahası, 20x38 metre standart ölçülerde 2 adet tenis kortu ile vatandaşların hizmetindedir. Göztepe Gülbahçe tesislerinde yaz ve kış spor okulları, ilçe amatör tenis turnuvası, veteranlar tenis turnuvası, özel ve grup tenis dersleri, amatör sporcular streetball turnuvası, şirketler arası futbol turnuvası, okullar arası futbol turnuvası organizasyonları düzenlenmektedir.

Sosyal faaliyet olarak, Göztepe parkı içerisinde çocuklara yönelik oyun parkları ve aileleri için oturma ve yürüyüş alanları, 450 metrekarelik hijyenik şartlara sahip kapalı kafeteryası, soyunma odası ve oturma grupları ile branşlarında uzman akademi mezunu hocaları ve güler yüzlü personeli ile, ilgili branşlarda tüm spor severlere kapılarını açmaktadır. 1,5 milyon nüfuslu Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçeleri ile Göztepe, Bostancı, Erenköy, Kızıltoprak semtlerine hizmet etmektedir (51).

Kartal Hasan Doğan Spor Kompleksi

1500 seyirci kapasiteli olimpik yüzme havuzu, 1400 seyirci kapasiteli spor salonu, step-aerobik, kondisyon ve masa tenisi salonlarının yanı sıra; halı saha, sauna, idari birimler, kafeterya, 100 araçlık otopark ve yeşil alanlar mevcuttur. Kartal Hasan Doğan spor kompleksinde, kompleksinde Ulusal ve Uluslararası Müsabakalar,

İstanbul Kulüpler arası Minikler - Yıldızlar ve Gençler Yüzme Müsabakaları, Hastaneler arası Futbol ve Basketbol turnuvaları, 19 Mayıs Gençlik Yüzme Yarışları, Kulüpler Voleybol Şampiyonası, Yaz ve Kış Spor Okulları, Basketbol Ferdî Sayı Turnuvası, Ödüllü Tek Pota Basketbol Turnuvası organizasyonları yapılmaktadır (76).

Pendik Çamlık (Kurtköy) Spor Tesisleri

Kapalı basketbol salonu, Kreş, Futbol Stadyumu, Halı Saha (2 adet), Tenis Kortu (2 adet), Açık Basketbol – Voleybol Sahası (2 adet), Tartan zeminli atletizm pisti, Çocuk oyun parkının yanı sıra kafeterya ve idari birimler ile 150 araçlık otopark ile vatandaşların hizmetindedir. Pendik Çamlık spor tesislerinde Şirketler Arası Futbol Turnuvası düzenlenmektedir (51).

Pendik Sahil Spor Tesisleri

Halı saha (1 adet), tenis kortu, açık basketbol sahasının yanı sıra; kafeterya ve idari birimler ile 30 araçlık otopark ile vatandaşların hizmetindedir. Pendik sahil yolu tesislerinde, şirketler arası futbol turnuvaları düzenlenmektedir (51).

Tuzla Kafkale Spor Tesisleri

Tuzla Kafkale Spor Kompleksi'ni herhangi bir spor tesisinden ayıran birçok özellik bulunuyor. Avrupa'nın sayılı tesisleri arasında yer alan Kafkale, İstanbul'un Anadolu yakasındaki spor yapma ihtiyacını neredeyse tek başına karşılayacak hacme ve imkanlara sahip, 8.000 metrekare kapalı alanın yanı sıra park ve çevre düzenlemesi yapılan yeşil alanı, halı sahaları, tenis kortları ve diğer birimleriyle 16.000 m²'lik açık alanı da dikkat çekiyor. Dev tesiste aynı anda basketbol, voleybol, güreş, hentbol, tenis, cimnastik, halter, boks, Uzakdoğu sporları, eskrim, aerobik, futbol, duvar tenisi ve satranç gibi tam 15 farklı branşta faaliyet göstermek mümkün. 2.000 kişilik tribünüyle salon, tesisin önemli bölümlerinden biri. Yarı

olimpik yüzme havuzu ve havuzun yanında çocuk havuzu bulunmaktadır. Havuz bölümü için 1.000 kişilik tribün inşa edilmiştir.

Çok amaçlı tesis, önemli toplantılara da ev sahipliği yapacak şekilde tasarlanmış ve bu amaçla tesisin en üst katında toplantı odaları yapılmıştır. Açık havadaki basketbol, futbol, voleybol ve tenis alanları günün 24 saati hizmete hazır bir şekilde halkın hizmetine sunulmuştur. Ayrıca tesis etrafındaki koşu parkuru da atletizme yeni başlayanlar için ideal imkânlar sunuyor (76).

Tuzla Sahil Yolu Spor Tesisleri

2 adet halı saha, açık tenis kortu, açık basketbol ve voleybol sahaları, kafeterya ile 50 araçlık otopark ile İstanbul halkına hizmet vermektedir. Tuzla sahil yolu spor kompleksinde Okullar arası Minikler Futbol Turnuvası, Yıldızlar - Gençler Streetball Basketbol Turnuvası, Liselerarası Tenis Turnuvası, Yaz ve Kış Spor Okulları organizasyonları düzenlenmektedir. Sosyal faaliyet olarak, resmî ve dinî tatil günlerinde patenli sahil gençlik yürüyüşleri, ay sonları Darıca Hayvanat Bahçesi ve piknik gezileri, deprem ve yangın seminerleri yapılmaktadır (51).

Ümraniye Çakmak Kapalı Yüzme Havuzu

10.000 m²'lik alan üzerine inşa edilen Ümraniye çakmak kapalı yüzme havuzu 500 seyirci kapasiteli, 8 kulvarlı olimpik yüzme havuzu, Yüzme (çocuk-bay-bayan), Fitness (bay-bayan), Step, Masa tenisi, Aquaqym (Su Jimnastiği) Spor dalları, çocuk oyun salonu, Sauna, Türk hamamı, masaj odası, soyunma odaları, dinlenme bölümleri, kapalı ve açık otoparkı ile İstanbul halkının hizmetindedir (76).

Ümraniye Haldun Alagaş Spor Kompleksi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yapılan Ümraniye Haldun Alagaş Spor Kompleksi 11.000 m²'lik arsa alanına sahip olup, tüm birimleri ve 3 kat olma özelliği ile birlikte, toplam 32.000 m²'lik inşaat alanını kapsayan Anadolu yakasındaki önde gelen spor merkezlerinden biridir.

Haldun Alagaş Spor Kompleksi; 3500 seyirci kapasiteli spor salonu, sergi alanı, halı saha, kondisyon, step-aerobik ve masa tenisi salonları ile kütüphane, tiyatro, konferans salonu, idari birimler, kafeterya ve 3 katlı 650 araç kapasiteli otoparka sahip büyük bir spor kompleksi olarak dikkat çekmektedir. Ülkemizi Avrupa'da temsil eden voleybol ve basketbol takımlarımızın tüm Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Kupası maçları, Fenerbahçe ve Belediye Spor'un voleybol ve basketbol ligi maçları komplekste yapılmaktadır (76).

2.7.6. Spor A.Ş.'de Mevcut Branşlar

Mevcut branşlar şunlardır; (51)

- | | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|---------------|
| 1. Yüzme | 2. Step-Aerobik | 3. Karete | 4. Aikido |
| 5. Fitness | 6. Pilates | 7. Wushu (Kung-Fu) | 8. Wing Tsun |
| 9. Futbol | 10. Jimnastik | 11. Güreş | 12. Capoeira |
| 13. Basketbol | 14. Judo | 15. Taekwon Do | 16. Boks |
| 17. Voleybol | 18. Kort Tenisi | 19. Masa Tenisi | 20. Kick Boks |

2.7.7. İ.B.B. Spor A.Ş.'nin Düzenlediği Organizasyonlar

Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. olarak; ulusal, uluslar arası ve İstanbul genelinde olmak üzere çok sayıda spor organizasyonları düzenlemektedir. Düzenlenen organizasyonları ilgili federasyonla koordineli bir şekilde yaparak düzenleyen belediye, federasyonların organizasyon yapmaktaki mali sıkıntılarını hem üstlenmiş hem de faaliyetlerin aksamadan yapılmasını sağlamaktadır. Spor A.Ş. tarafından düzenlenen organizasyonların önemli olan bazıları kısa açıklamaları ile aşağıda belirtilmiştir (76).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Karate Şampiyonası: Spor organizasyonlarında geniş bir yelpazeye hizmet sunan İstanbul Büyükşehir belediyesi için karate branşı ayrı bir önem taşımaktadır. Bunda Büyükşehir Belediyesi sporcusu olan, Dünya ve Avrupa’da büyük başarılar sağlayan Haldun Alagaş’ın etkisi ön plandadır. Her yıl düzenlenen şampiyonaya 2000 civarı sporcu katılmaktadır (76).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Eğlenceli Salon Atletizm Yarışları: İlköğretim öğrencilerimizi eğlendirmek, yarıştırmak ve bu sporda gelecek vaat eden sporcuları tespit etmek amacıyla Büyükşehir Belediye Başkanlığı adına organize edilen “İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Eğlenceli Salon Atletizm Yarışları sporun ilk adımı atletizmin okullarda yaygınlaşip yeni isimlerin yetişmesi amacıyla düzenlenen yarışmalar dört yıldır düzenlenmesine karşın çok sayıda katılım sağlanmaktadır. Yarışmalar belediyeye ait spor salonlarında gerçekleştirilmektedir (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Üniversiteler Bowling Turnuvası: Binlerce üniversite öğrencisinin okuduğu İstanbul’da 5 yıldır düzenlenen turnuva ile farklı üniversitelerden mücadele eden sporcuların hem eğlenmeleri hem de kaynaşmaları sağlanmaktadır. Üniversitelerin öğretim görevlileri öğrencilerine destek amacıyla turnuvaya gelmesi yarışmalara ayrı bir renk katmaktadır (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Futbol Turnuvası: 2009 yılında 26.’sı gerçekleştirilen geleneksel futbol turnuvası İstanbul’daki yerel yönetim birimleri arasındaki iletişimi güçlendirmek ve çalışanların motivasyonunu arttırmak amacıyla düzenlenen turnuva Büyükşehir Belediye şirketlerinin yanı sıra turnuvaya katılan diğer ilçe belediyeleri arasında gerçekleşmektedir (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Atletizm Yarışları; her yıl düzenlenen turnuva küçükler, yıldızlar, gençler, kulüp sporcuları ve masterler kategorilerinde yapılmaktadır. Turnuva Spor A.Ş.’nin öncülüğünde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve kaymakamlıkların koordinasyonu ile düzenlenmektedir (50).

Sağlıklı Yaşam için Açık Alanda Bilinçli Spor: Bu organizasyonda amaç, yaş sınırı gözetmeksizin herkesin ücretsiz spor yapmasını sağlamaktır. İlçelerde belirlenen alanlarda akademisyen antrenörlerin eşliğinde halkın güne sporla başlamasını sağlayan faaliyete başta kadınlar olmak üzere çok sayıda katılım olmaktadır (50).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Bisiklet Yarışları: “Bisikletini al sende katıl” sloganıyla düzenlenen organizasyona aktif sporcuların yanında bütün İstanbullular geniş katılım göstermektedir. Yarışlar; genç erkekler, bayanlar, büyük erkekler ve master erkekler kategorilerinde yapılmaktadır (50).

Uluslar Arası Şirketler Olimpiyatı Organizasyonu: İstanbul’un ticaret ve endüstri potansiyelini yönlendiren şirketlerin spor aktivitelerine katılması ve ekip ruhuyla yarışması şüphesiz verimlilik açısından büyük önem taşır. Bu amaçla başlatılan şirketler olimpiyatı voleyboldan futbola, kürekten masa tenisine kadar bütün branşları kapsar (76).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Ferdi Masa Tenisi Turnuvası: Her yıl haziran döneminde düzenlenen turnuvaya katılım her yıl daha da artarak devam etmektedir. Amaç bu şekilde düzenlenen turnuvalar sayesinde ülke sporunu dışarıda temsil edecek yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (50).

Uluslar Arası Satranç Festivali; Spor A.Ş. tarafından düzenlenen 6. Uluslararası İstanbul Satranç Festivali organizasyona başta Türkiye Satranç Federasyonu, Türkiye Satranç Vakfı ve Yıldız Teknik Üniversitesi destek vermektedir. Organizasyona yüzlerce sporcu katılmıştır (51).

Uluslar Arası Açık Karate Turnuvası: Spor A.Ş tarafından organize edilen 4. Uluslararası İstanbul Açık Karate Turnuvası 50 ülkenin ve yüzlerce sporcunun katıldığı organizasyon İstanbul’un ve ülkemizin uluslararası tanıtımına büyük katkı sağlayan turnuva, Büyükşehir Belediyesi tarafından yeni inşa edilen Fatih Spor Kompleksi’nde gerçekleştirildi. Bedensel Engelli Sporcuların yaptığı müsabakaları,

sporcular, protokol ve seyirciler ayakta alkışladı. Türkiye’de ilk defa bu turnuva da gerçekleştirilen bedensel engellilerin müsabakalarının sonunda sporcular madalyalarını programa katılan üst düzey yöneticiler tarafından aldılar. Yıldız, genç ve büyükler kategorisinde yapılacak turnuvada ödül olarak toplam 85 bin dolar ödül dağıtıldı (51).

Balkan Gençler Kürek Şampiyonası; Haliçte düzenlenen ve balkan ülkelerinden katılan sporcuların yarıştığı organizasyonu Spor A.Ş.’nin öncülüğünde Federasyon yetkilileri koordineli bir şekilde düzenlemektedirler. İstanbul’un doğasına uygun bir organizasyon olmasından dolayı Spor A.Ş. önemli bir branşta uluslar arası hizmet vermenin gururunu yaşamaktadır (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Yelken Yarışları: İstanbul’da bulunan yelken kulüplerinin katıldığı organizasyon Kadıköy sahilinden Hayırsız Ada’ya kadar uzanan geniş bir parkurda yapılmakta ve boğazda rekabetin olduğu güzel görüntüler ortaya çıkarmaktadır. Yelken Yarışları’nda sporcular Optimist, Laser, 420 sınıfı ve Pirat kategorilerinde kupa kazanmak için yarışacaklar.Yeni yıldızların yetişmesini ve sporculara müsabaka tecrübesi kazandırmayı hedefliyor (51).

Avrasya Maratonu: 2009 yılında 31. kez organize edilen Kıtalararası İstanbul Avrasya Maratonu 71 ülkeden 8000 seçkin atlet ve on binlerce İstanbullunun katıldığı kıtaları buluşturan bir organizasyon olarak, ülke tanıtımına sağladığı katkıyla Avrupa ve Dünyada büyük ilgi gören Avrasya Maratonu, Büyükşehir Belediyesi tarafından düzenlenen en büyük organizasyondur. İstanbul’un doğal güzelliğini ön plana çıkaran ve Boğaziçi Köprüsü’nden geçişlerde adeta bir görsel şölen haline gelen maratona ulusal ve uluslar arası olmak üzere çok sayıda atlet katılmaktadır (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Özürlüler Yüzme Şöleni: Engelli insanların yoğun yaşadığı bir kent olmasından yola çıkarak özürlülerin hayata daha

aktif katılmalarını sağlamak amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi Özürlüler Müdürlüğü ile Spor A.Ş. tarafından ortaklaşa düzenlenmektedir (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Taekwondo Turnuvası: 20 – 21 Aralık 2008 tarihleri arasında Okmeydanı Cemal Kamacı Spor Kompleksinde gerçekleştirilen İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Kupası Taekwondo Turnuvası'na 43 takımdan 276 Erkek, 157 Bayan olmak üzere toplam 433 sporcu katıldı (51).

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Ücretsiz Spor Projesi: Spor yatırımlarına verdiği önemle İstanbullulara ve spora verdiği önemi ortaya koyan İstanbul Büyükşehir Belediyesi, yatırım hamlesine büyük bir projeyi daha ekledi. Tüm İstanbullulara spor yaptırmak amacıyla “Herkes Ücretsiz Spor” anlayışıyla başlatılan “Ücretsiz Spor” projesi ile 7’den 70’e herkes, modern spor salonlarında 8 ayrı branşta (Yüzme, Fitness, Pilates, Tenis, Savunma Sporları, Futbol, Basketbol, Step, Aerobik) ücretsiz spor yapma imkânına kavuştu (51).

Uluslararası Altın Boynuz Kürek Yarışları: Sporun her dalında gerçekleştirdiği faaliyet, etkinlik ve şampiyonalarla İstanbul’u uluslararası spor platformlarına taşıyan Büyükşehir Belediyesi, 2009 yılında 3.sü düzenlenen Altın Boynuz Kürek Yarışlarıyla kürekçileri ve sporseverleri Haliç’te yine bir araya getirdi. Bu organizasyon sayesinde Haliç’in tarihi ve kültürel değerlerinin tanıtımına büyük katkı sağlanmış oldu.

Olimpik spor dallarından olan kürek sporumuzun gelişmesi için büyük önem taşıyan Uluslararası Altın Boynuz Kürek Yarışları, dünyada gece düzenlenen ilk, Türkiye’de ise tek kürek yarışı organizasyonu özelliği taşıyan yarışlar renkli görüntülere sahne oldu. Bu görkemli organizasyona halkın katılımı da yüksek oldu (51).

2.8. Konuyla İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalar

Balta (2007) tarafından kurumsal bir şirkette yapılan çalışmada, ücret artışının çalışanı motive edeceğine ilişkin soruya, örnekleme buna tamamen katılanların oranının % 33,7, katılanların % 23,1, kısmen katılanların % 35,6, katılmayanların % 6,7 ve hiç katılmayanların % 0,9 olduğu tespit edilmiştir (11).

Yumuşak (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren iki büyük işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum sorusuna, kesinlikle katılmıyorum 27,2, kısmen katılıyorum 13,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum 20,4, katılıyorum 28,1, kesinlikle katılıyorum 11,1 cevabını vermişlerdir (87).

Yumuşak (2009) yaptığı çalışmada, performans değerlendirme sonuçlar neticesinde bana yönelik yapılan geribildirimlerin becerime olumlu yönde katkı sağlamaktadır, kesinlikle katılmıyorum 16,7, kısmen katılıyorum 22,5, ne katılıyorum ne katılmıyorum 9,3, katılıyorum 25,1, kesinlikle katılıyorum 26,4 cevabını vermişlerdir (87).

Dil (2005) cam üretimi yapan bir şirkette yaptığı çalışmada, yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve adil olduğunu düşünüyorum sorusuna ankete katılanlar, hiç katılmıyorum %68,7, kısmen katılıyorum %18,1, emin değilim %4,8, kısmen katılıyorum %2,4, tamamen katılıyorum %6,0 şeklinde cevapladılar. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%68,7) yaptığı iş için ödenen ücretin yetersiz bulmakta ve adil olmadığını düşünmektedir (27).

Dil (2005) cam üretimi yapan bir şirkette yaptığı çalışmada, ücret artışı elde etme şansının olması beni mutlu etmektedir sorusuna ankete katılanlar, hiç katılmıyorum %34,9, kısmen katılıyorum %13,3, emin değilim %9,6, kısmen katılıyorum %6,0, tamamen katılıyorum %36,1 şeklinde cevapladılar. Ankete katılanların %36'sı ücret artışı elde etme şansının olduğunu ve bu durumun kendilerini mutlu ettiklerini belirtirken; %34'ü ücret artışı elde etme şansının olmadığını dolayısıyla mutlu olmadıklarını belirtmiştir (27).

Dil (2005) cam üretimi yapan bir şirkette yaptığı çalışmada, kendi adıma bu kurumdaki terfi etme olanaklarını tatmin edici buluyorum sorusuna ankete katılanlar, hiç katılmıyorum %67,5, kısmen katılıyorum %9,6, emin değilim %7,2, kısmen

katılıyorum %8,4, tamamen katılıyorum %7,2 şeklinde cevapladılar. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu %67,5'i terfi etme olanaklarını yetersiz bulmaktadır ve bu durumdan memnun değildir (27).

Dil (2005) cam üretimi yapan bir şirkette yaptığı çalışmada, performans değerlendirme sonucu hatalarımı ve eksiklerimi görürüm sorusuna ankete katılanlar, hiç katılmıyorum %15,7, kısmen katılıyorum %15,7, emin değilim %26,5, kısmen katılıyorum %18,1, tamamen katılıyorum %24,1 şeklinde cevapladılar. Buna göre, ankete katılanların %42'sinin performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini ve hatalarını gördüklerini yönünde; %30'u performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini ve hatalarını görmedikleri yönünde düşündükleri söylenebilir (27).

Dil (2005) cam üretimi yapan bir şirkette yaptığı çalışmada, performans değerlendirme yapılması beni mutlu etmektedir sorusuna ankete katılanlar, hiç katılmıyorum %28,9, kısmen katılıyorum %21,7, emin değilim %22,9, kısmen katılıyorum %7,2, tamamen katılıyorum %19,3 şeklinde cevapladılar. Buna göre, ankete katılanların %49'unun performans değerlendirme uygulamasından memnun olmadığı, %26'sinin memnun olduğu söylenebilir (27).

Balta (2007) tarafından kurumsal bir şirkette yapılan çalışmada, işi başarı ile tamamlandığında terfi alacağımı bilmek beni motive eder ilişkin görüşlerine ilişkin inançların dağılımına bakıldığında; örnekleme buna tamamen katılanların oranının % 30,7, katılanların % 32,6, kısmen katılanların % 30,9, katılmayanların % 4,8 ve hiç katılmayanların % 1,0 olduğu tespit edilmiştir. Terfi beklentisi hem sosyal hem maddi anlamda bir ilerlemeyi temsil ettiğinden bu görüşe katılanların sayısı fazladır. Ancak bu etkinin altında terfinin aslında ücret artışı anlamına geldiği kanısı etkili olmaktadır (11).

Balta (2007) tarafından kurumsal bir şirkette yapılan çalışmada, çalışanın işyerinde ücret dışı menfaatlerin (yemek, giyim, sağlık hiz. vb) motivasyonunda etkili olduğuna ilişkin görüşlerin dağılımına bakıldığında; örnekleme buna tamamen katılanların oranının % 36,6, katılanların % 45,2, kısmen katılanların % 15,4, katılmayanların % 1,9 ve hiç katılmayanların % 0,9 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu, araştırmada hijyen faktörlerden ücret dışı unsurların motivasyondaki önemine işaret etmektedir. Burada dikkate değer nokta çalışanın ücretinin ihtiyacının altında olduğunda ücret dışı menfaatlerle bunu telafi ettiği düşüncesidir (11).

Genel olarak kariyer, insanı iş hayatı boyunca yer aldığı pozisyonlar ile bunlardan edindiği davranış ve tutumları kapsar, iş değerlemesi, kıdem ve başarıya göre iş görenlere yükselme olanağı sağlar. Aynı zamanda kişinin iş yaşamı boyunca çalıştığı işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği zaman süresince herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (26).

İş hukukunun önemli ilkelerinden biri olan eşit davranma ilkesi, en yalın biçimde, işverenin, bir iş yerinde çalışan işçilere, rasyonel ve haklı bir neden olmaksızın farklı davranamayacağını ifade eder (80). Eşit davranma ilkesi, bir işyerinde çalışan işçilerden eşit durumda olanlar arasında ücret ayrımı yapılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. İş değerlendirme işletmelerde adaletli bir ücret sisteminin kurulması için gerekli olan en önemli araçtır (22).

Boz (2007) İBB Spor A.Ş’de yaptığı çalışmada, fiziki ortamlarla ilgili mevcut durumu personel, yine iyi ile orta arasında bir yerde görmüştür. Bu da % 50’nin üstüne denk gelmektedir. Aynı soruların önem dercesine ise personel % 90’nın üzerinde bir oranda “önemli” olarak belirtmiştir. Bu durum personelin fiziki ortamların olması gerek memnuniyet düzeyinin farkında olduklarını göstermektedir (19).

Boz, (2007) İBB Spor A.Ş’de yaptığı çalışmada, kariyer gelişim olanakları ile ilgili mevcut durumu personel, iyi ile orta arasında bir yerde görmüş fakat önem derecesini % 90’nın üstünde bir oranda “önemli” olarak belirtmişlerdir. Personel kariyer gelişim olanaklarının olması gereken yerinin farkında olduklarını göstermektedir (19).

Boz, (2007) İBB Spor A.Ş’de yaptığı çalışmada, ulaşılabilirlik ve iletişimle ilgili mevcut durumu personel, iyi ile orta arasında bir yerde görmüş fakat önem derecesini yüksek bir oranda “önemli” olarak belirtmiştir. Örnek bireylerin ulaşılabilirlik ve iletişimin olması gereken yerinin farkında oldukları görülmüştür (19).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini, 2009 yılı Aralık ayında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. Genel Merkezi ve Spor A.Ş.'ye bağlı spor tesislerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, araştırmamıza katılım gösteren 212 kişi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırma Grubu

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. çalışanlarının 250 tanesine hazırlanmış olduğumuz anket formu elden ulaştırılmıştır. Anket formunu ulaştırmış olduğumuz çalışanların 231 tanesi ankete katılım göstermiş, fakat bunların 19 tanesinin anketleri hatalı veya eksik doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 79'u (37.3) bayan, 133'ü (62.7) erkek olmak üzere 212 denek çalışmamızda yer almıştır.

3.3. Araştırma Tekniği

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (54).

Araştırmada çalışanların görüş ve beklentilerini anlamak için beşli likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri saptamak için 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümü ise araştırmaya katılanların insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyini araştırmak üzere 32 soru sorulmuştur. Ölçek, İş Analizi İş Tanımları (3 madde), Eğitim ve Geliştirme (4 madde), Performans Yönetimi (3 madde), Ücret Yönetimi (3 madde), Kariyer Yönetimi (5 madde), Motivasyon (5 madde), Sosyal Yardım ve Hizmetler (6 madde) ve İş Sağlığı ve Güvenliği (3 madde) olmak üzere sekiz boyut

altında 32 maddeden oluşmuştur.

3.4. Genel Protokol

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş.'ye bağlı 26 spor tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerin 9'u Anadolu yakasında 17'i ise Avrupa Yakasındadır. Araştırma yapılan tesisler, izin alma kolaylığı ve araştırmacının ulaşımının kolay olması durumları göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Genel protokol olarak örnek kümesinde bulunan Spor A.Ş.'den sözlü izi alınmış olup, aynı zamanda araştırmanın yapılması için de İstanbul Büyükşehir Belediyesi İştirakler daire Başkanlığına bildiri gönderilmiştir. Daha sonra spor tesislerinin yönetimlerinden randevu alınarak uygulamalar yapılmıştır. Araştırma yapılan spor tesislerinde ve Spor A.Ş. Merkez Genel Müdürlükte toplam 890 kişi görev yapmaktadır. Araştırmada bu çalışanların 250 kişisine ulaşılması amaçlanmıştır. Fakat araştırma uygulamanın yapıldığı sürelerde spor tesislerinde bulunan ve uygulamayı kabul edenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma 6 tesiste ve Spor A.Ş. Merkez Genel Müdürlüğündeki çalışanlara ulaşmak hedeflenmiş, hedeflenen 6 tesise ve Spor A.Ş. Merkez Genel Müdürlüğündeki çalışanlara ulaşılmıştır. Araştırmanın anket uygulaması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş olup, anket uygulaması öncesinde katılımcılara kısaca bir bilgi verilerek, katılımcıların sorulara yanıt vermede anlamadıkları konunun kalıp kalmadığı sorulmuştur. Soruların net bir şekilde anlaşıldığı görülmüştür.

Yapılan bu araştırmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş.'de bu ölçek, çalışanların, kurumlarının insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanımı konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla uygulanmıştır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım ölçeği, İş Analizi İş Tanımları (1-3), Eğitim ve Geliştirme (4-7), Performans Yönetimi (8-10), Ücret Yönetimi (11-13), Kariyer Yönetimi (14-18), Motivasyon (19-23), Sosyal Yardım ve Hizmetler (24-29) ve İş Sağlığı ve Güvenliği (30-32) olmak üzere sekiz boyut altında 32 maddeden oluşmuştur.

Anket sorularından elde edilen veriler SPSS istatistiksel paket programında analiz edilmek üzere, Microsoft MS Excel programına girilerek veri formu hazırlanmıştır. Veri formunun hazırlanmasında beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

İstatistiklerin değerlendirilmesi için SPSS istatistiksel paket programından t testi, anova ve tukey testi uygulanmıştır.

Aralık (2009) ayında gerçekleştirilen anket çalışmasının doldurulma işlemleri bitince anketler elden toplanmıştır. Bu çalışmaya anket formu ulaştırılan 250 çalışan arasından 231 çalışan ankete katılım göstermiş, bunlardan 19 tanesinin anket formu hatalı veya eksik doldurulduğundan değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 79'u (37.3) bayan. 133'ü (62.7) erkek olmak üzere 212 denek çalışmamızda yer almıştır.

3.5. Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında iki aracı kullanılmıştır. Bunlar, Kişisel Bilgi Formu ve İnsan Kaynaklarını Etkin ve Verimli Kullanım ölçeği'dir.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Form uzman görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formda çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda hizmet süresi ve kurumdaki görevi amacıyla altı soru yer almaktadır.

3.5.2. İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanımı Ölçeği

Bu ölçek, çalışanların, kurumlarının insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanımı konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla uygulanmıştır. Ölçekte beşli likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. "Tamamen Katılıyorum" seçeneği 5. "Katılıyorum" seçeneği 4. "Arasıra" seçeneği 3. "Katılmıyorum" seçeneği 2 ve "Tamamen Katılmıyorum" seçeneği 1 ile puanlanmıştır. Ölçek sekiz faktörlü yapıya sahip olup toplam 32 maddeden oluşmaktadır.

Ölçek uzman görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak konu ile ilgili araştırma yapılmış ve alanda yapılan ölçekler belirlenmiştir. Araştırmacı alandaki ölçeklerden de faydalanarak 50 maddelik ölçeği geliştirmiştir. Hazırlanan ölçek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmak amacıyla 212 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin

bunların 79'u (37.3) bayan, 133'ü (62.7) ise erkektir. Katılımcılar İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor AŞ'de görev yapan, yönetici, memur, işçi ve spor eğitmenlerinden oluşmaktadır.

Uygulama sonunda elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS istatistiksel paket programı yardımıyla geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi, güvenilirliği ise Cronbach Alfa yardımıyla ortaya konmuştur.

İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanımı Ölçeğinin Geçerlik Çalışması:

Ölçeğin faktör analizi yapılmadan önce çalışma grubunun sayısının faktör analizi yapılamaya uygun olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi, ölçme aracının faktör yapılarına ayrışıp ayrışmayacağını anlamak amacıyla da Bartlett's testi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri .859 çıkmıştır. Bu değer alt sınır olan .60'dan yüksek olması nedeniyle çalışma grubunun uygun sayıda olduğu sonucuna varılabilir. Bartlett's testi sonucu ileri düzeyde anlamlı ($p < 0.001$) çıkmıştır. Buna göre ölçme aracının faktör yapılarına ayrılacağı sonucuna varılabilir. Bundan sonra faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda eigen değeri 1'in üzerinde olan 8 faktöre ayrılmıştır. Bu faktör analizi sonunda birden çok faktörde yük değere sahip olup, iki değer arasında 0.10'dan küçük fark olan maddelerle, faktör yük değeri 0.30'un altında olanlar ölçekten çıkarılmıştır. Bu özelliği taşıyan madde sayısı 18 olup bunlar sırasıyla; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 15, 18, 20, 22, 24, 25, 28, 37, 47 ve 48. maddelerdir.

Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır. Fakat faktör analizi öncesi Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testleri tekrar yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri .906, Bartlett's testi sonucu ileri düzeyde anlamlı ($p < 0.001$) çıkmıştır. Ardından faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonunda ölçek eigen değeri 1'in üzerinde olan sekiz faktöre ayrılmıştır.

Tablo 3.1 Faktörlere ilişkin öz değer ve açıklanan varyans yüzdeleri.

Faktör	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdeki	Kümülatif Varyans Yüzdesi
1	13.705	37.040	37.040
2	2.783	7.522	44.562
3	1.793	4.847	49.409
4	1.468	3.967	53.376
5	1.319	3.565	56.941
6	1.278	3.453	60.394
7	1.198	3.239	63.633
8	1.061	2.868	66.501

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi eigen değeri 1’in üzerinde olan sekiz alt boyutun açıkladığı varyans yüzdesi toplam 66.501’dir. Çok faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans yüzdesinin yüzde 60’dan yüksek olması beklenmektedir. Bu ölçeğin açıkladığı varyans yüzdesi sınır değerden daha yüksektir.

Ölçek maddelerinin hangi alt boyutlar altında dağıldığını tespit etmek amacıyla Varimax dik döndürme işlemi uygulanmıştır. İşlem sonucunda elde edilen ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.2 Ölçeğin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.

Maddeler	İş Analizi	Eğitim ve Geliştirme	Performans Yönetimi	Ücret Yönetimi	Kariyer Yönetimi	Motivasyon	Sosyal yardım	İş Sağlığı ve Güvenliği
7	.696							
9	.522							
11	.626							
12		.488						
13		.564						
14		.438						
16		.416						
17			.450					
19			.846					
21			.820					
23				.487				
26				.475				
27				.695				
29					.527			
30					.744			
31					.752			
32					.789			
33					.710			
34						.628		
35						.687		
36						.604		
38						.731		
39						.566		
40							.544	
41							.662	
42							.807	
43							.525	
44							.674	
45							.604	
46								.541
49								.674
50								.670

Tablo 3.2’de verilen ölçek maddeleri ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, .416 ile .846 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör analizi sonucuna göre, 7, 9, 11. maddeler İş Analizi İş Tanımları, 12, 13, 14, 16. maddeler Eğitim ve Geliştirme, 17, 19, 21. maddeler Performans Yönetimi, 23, 26, 27. maddeler Ücret Yönetimi, 29, 30,

31, 32, 33. maddeler Kariyer Yönetimi, 34, 35, 36, 38, 39. maddeler Motivasyon, 40, 41, 42, 43, 44, 45. maddeler Sosyal Yardım ve Hizmetler ve 46, 49, 50. maddeler İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutları altında yer almıştır.

İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanımı Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması:

Cronbach Alfa testi sonucuna göre, İş Analizi İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon, Sosyal Yardım ve Hizmetler ve İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları sırasıyla; 0.710, 0.775, 0.752, 0.888, 0.892, 0.853, 0.874 ve 0,725 şeklindedir.

Cronbach Alfa katsayılarının yüksek olması, alt ölçeklerde bulunan maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ölçek sekiz alt boyuttan oluşmaktadır.

3.6. Verilerin Analizi ve Uygulanan İstatistik Yöntem

Ölçme araçları ile elde edilen veriler ilk olarak MS Excel ortamına aktarılmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistiksel paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tüm istatistiki analizlerde, anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada, cinsiyete, alt ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t testi kullanılmıştır. Görev yılına ve göreve göre yapılan alt ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testine göre anlamlı fark çıkması durumunda. farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Deneklerin Genel Özellikleri

4.1.1. Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumdaki Görevi ve Hizmet Yılına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular, alt problemlere göre sırasıyla verilmiştir.

Alt problemlere geçmeden önce, araştırmaya katılan öğretmenleri tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, görev ve hizmet yılı dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.1 Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durum dağılımları.

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	79	37.3
	Erkek	133	62.7
Yaş	20-30 yaş	105	49.6
	31-35 yaş	65	30.7
	36-45 yaş	33	15.6
	46 ve üstü yaş	9	4.2
Medeni Durum	Evli	126	59.4
	Bekar	86	40.6
Öğrenim durumu	İlköğretim	32	15.1
	Ortaöğretim	66	31.1
	Önlisans	31	14.6
	Lisans	75	35.4
	Lisansüstü	8	3.8
Toplam		212	100.0

Araştırmaya katılan 212 çalışanın yüzde 62.7’si erkek, yüzde 37.3’ü ise kadındır. Çalışanların çoğu (% 49.6) 20-30 yaş arasında olup bunları sırasıyla, 31-35 yaş (% 30.7), 36-45 yaş (%15.6) ve 46 ve üstü yaş (%4.2) olanlar izlemektedir. Medeni duruma bakıldığında, çoğunun evli (%59.4) görülmektedir. Öğrenim durumu açısından ise yüzde 15.1’inin ilköğretim, yüzde 31.1’inin ortaöğretim, yüzde 14.6’sının önlisans, yüzde 35.4’ünün lisans ve yüzde 3.8’inin lisansüstü olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.1).

Tablo 4.2 Araştırmaya katılanların görev ve hizmet yılı dağılımları.

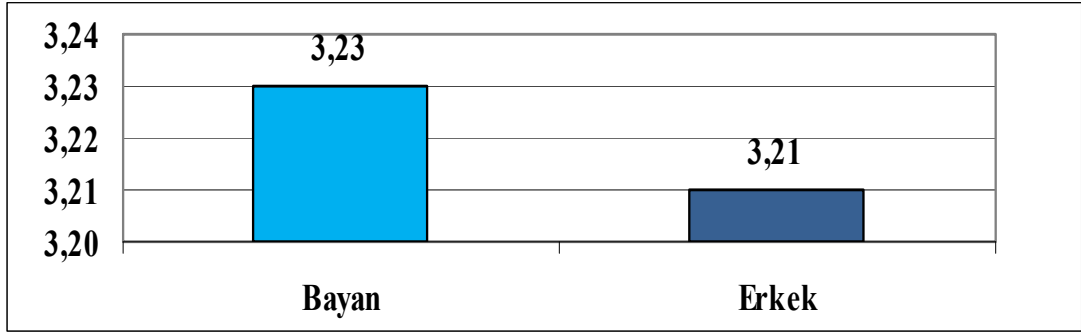
Değişkenler		Frekans	Yüzde
Görev	Yönetici	16	7.5
	Eğitmen	87	41.0
	Memur	44	20.8
	İşçi	65	30.7
Hizmet Yılı	0-5 yıl	117	55.2
	6-10 yıl	58	27.4
	11-15 yıl	30	14.2
	16 yıl ve üstü	7	3.3
Toplam		212	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 7.5'i yönetici, yüzde 41'i eğitmen, yüzde 20.8'i memur ve yüzde 30.7'si işçidir. Bu çalışanların, yüzde 55.2'sinin 0-5 yıl, yüzde 27.4'ünün 6-10 yıl, yüzde 14.2'sinin 11-15 yıl ve yüzde 3.3'ünün 16 yıl ve üstü süredir kurumda görev yapmaktadır (Bkz. Tablo 4.2).

4.1.2. Cinsiyet Durumuna Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların İş Analizi ve İş Tanımlarına ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan (3.23 ± 1.01) ve erkekler (3.21 ± 1.00) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

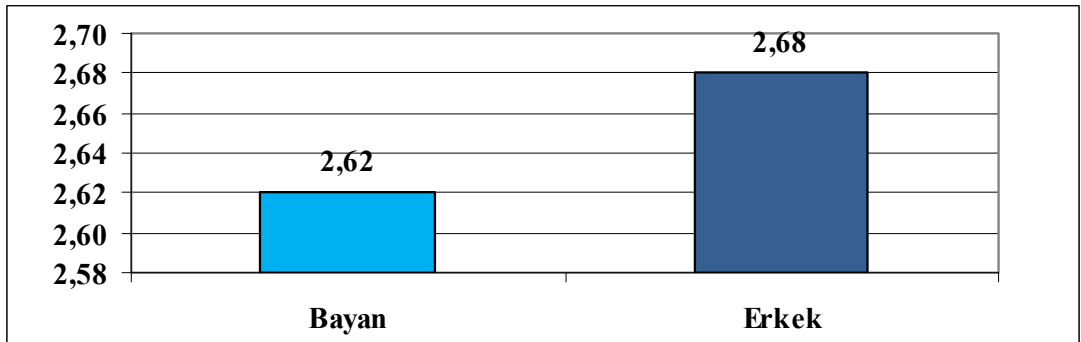


Grafik 4.1 Cinsiyete bağlı olarak İş Analizi ve İş Tanımlarına ilişkin görüşler

4.1.3. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan ($2.62 \pm .95$) ve erkekler ($2.68 \pm .92$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

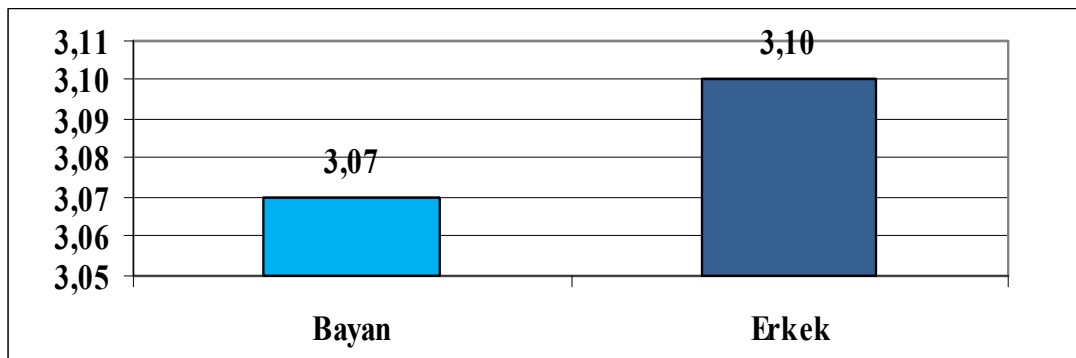


Grafik 4.2 Cinsiyete bağlı olarak Personel Eğitimi ve Geliştirilmesine ilişkin görüşler

4.1.4. Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Performans Değerlemesine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan ($3.07 \pm .78$) ve erkekler ($3.10 \pm .96$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

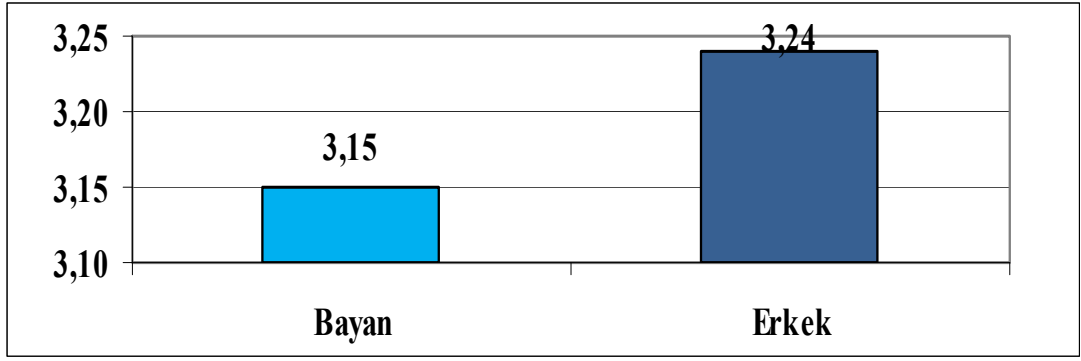


Grafik 4.3 Cinsiyete bağlı olarak Performans Değerlemesine ilişkin görüşler

4.1.5. Cinsiyet Durumuna Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan ($3.15 \pm .87$) ve erkekler ($3.24 \pm .90$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

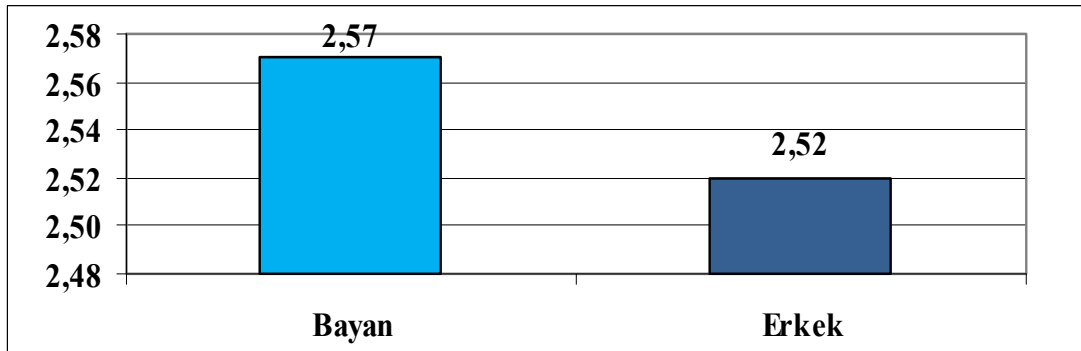


Grafik 4.4 Cinsiyete bağlı olarak İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin görüşler

4.1.6. Cinsiyet Durumuna Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Kariyer Yönetimine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan (2.57 ± 1.05) ve erkekler (2.52 ± 1.05) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

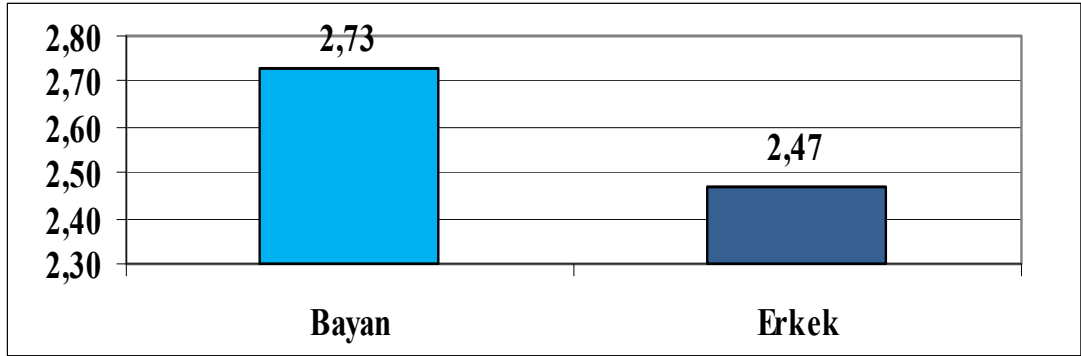


Grafik 4.5 Cinsiyete bağlı olarak Kariyer Yönetimine ilişkin görüşler

4.1.7. Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan (2.73 ± 1.04) ve erkekler ($2.47 \pm .93$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

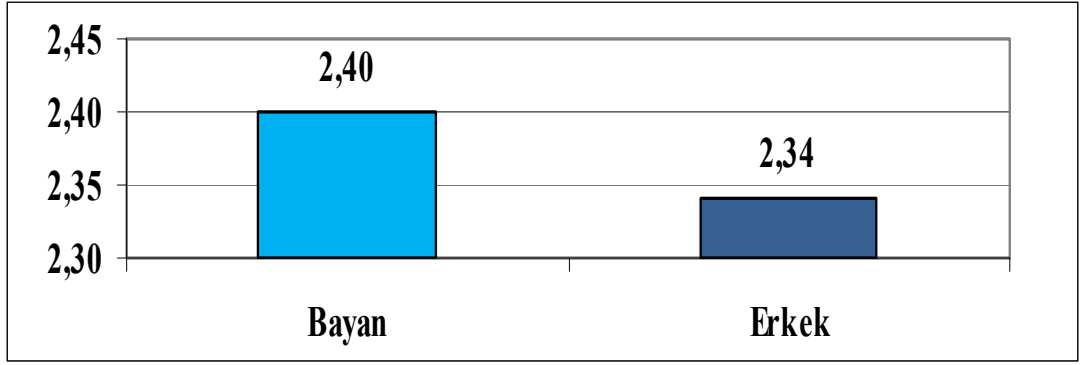


Grafik 4.6 Cinsiyete bağlı olarak Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşler

4.1.8. Cinsiyet Durumuna Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan (2.40 ± 1.07) ve erkekler ($2.34 \pm .91$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

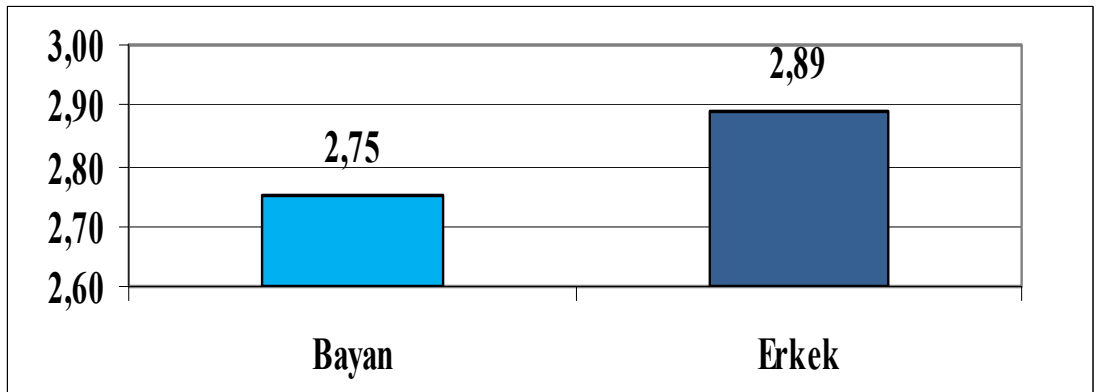


Grafik 4.7 Cinsiyete bağlı olarak Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşler

4.1.9. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Cinsiyete bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için t testi uygulandı.

Test sonuçları bayan (2.75 ± 1.04) ve erkekler ($2.89 \pm .87$) arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

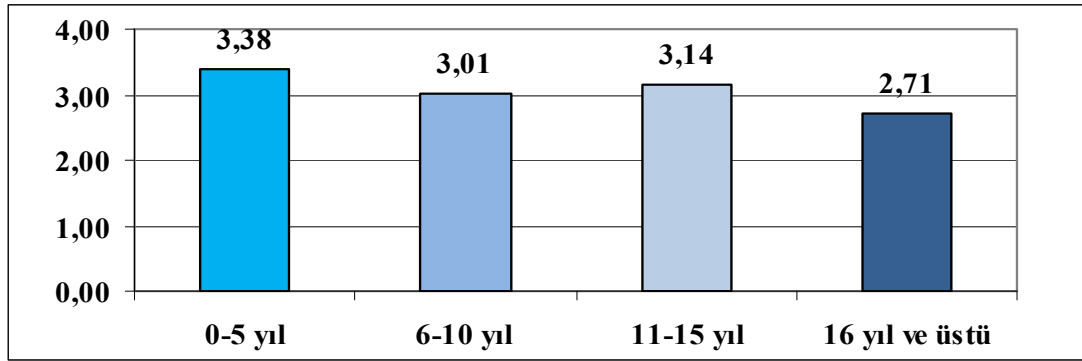


Grafik 4.8 Cinsiyete bağlı olarak Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşler

4.1.10. Çalışma Yılına Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların İş Analizi ve İş Tanımlarına ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($3.38 \pm .98$), 6-10 yıl ($3.01 \pm .97$), 11-15 yıl ($3.14 \pm .96$), 16 yıl ve üstü (2.71 ± 1.38) olanlar arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.



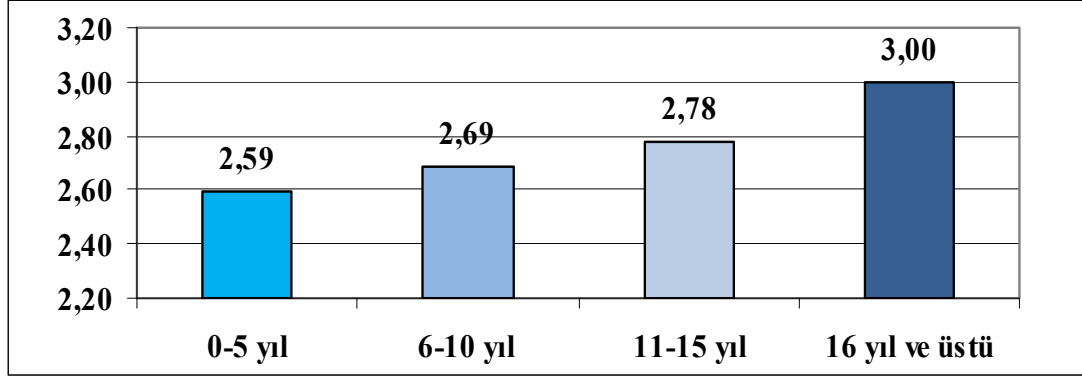
Grafik 4.9 Çalışma yılına bağlı olarak İş Analizi İş Tanımlarına ilişkin görüşler

4.1.11. Çalışma Yılına Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Personel Eğitimi ve Geliştirmesine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($2.59 \pm .96$), 6-10 yıl ($2.69 \pm .85$), 11-15 yıl ($2.78 \pm .86$), 16 yıl ve üstü (3.00 ± 1.33) olanlar arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç çalışma yılı 0-5, 6-

10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

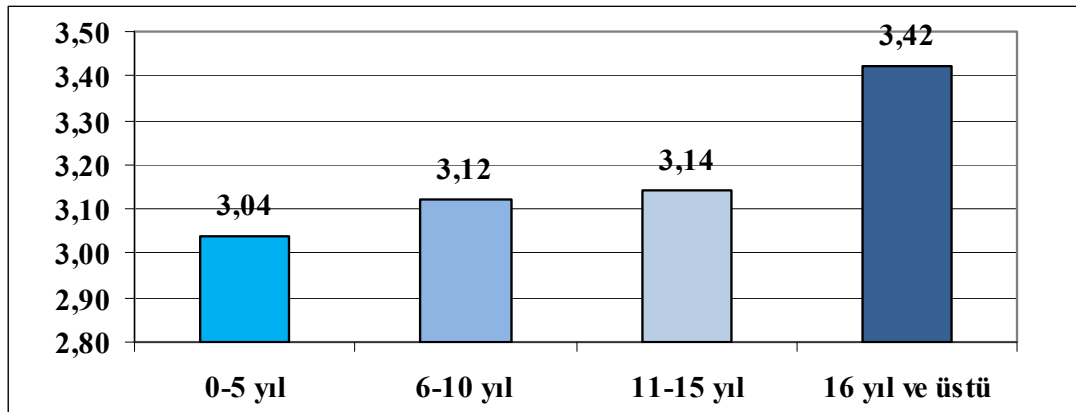


Grafik 4.10 Çalışma yılına bağlı olarak Personel Eğitimi ve Geliştirmesine ilişkin görüşler

4.1.12. Çalışma Yılına Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Performans Değerlemesine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($3.04 \pm .91$), 6-10 yıl ($3.12 \pm .87$), 11-15 yıl ($3.14 \pm .86$), 16 yıl ve üstü (3.42 ± 1.13) olanlar arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.



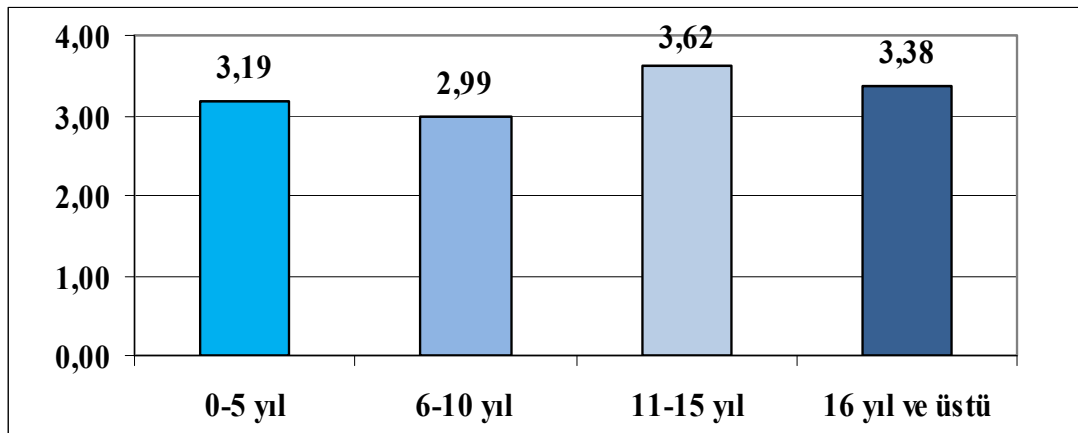
Grafik 4.11 Çalışma yılına bağlı olarak Performans Değerlemesine ilişkin görüşler.

4.1.13. Çalışma Yılına Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($3.19 \pm .93$), 6-10 yıl ($2.99 \pm .75$), 11-15 yıl ($3.62 \pm .65$), 16 yıl ve üstü (3.38 ± 1.48) olanlar arasında ($p<0.05$) önemli bir fark olduğunu gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).

Tespit edilen önemli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tukey Testi (Tukey HSD) uygulandı. Tukey testi sonucunda elde edilen verilere göre çalışma yılı 6-10 yıl ($2.99 \pm .75$) olanlarla 11-15 yıl ($3.62 \pm .65$) olanlar arasında İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). 11-15 çalışma yılı grubunun puan ortalaması daha yüksektir. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$), (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).

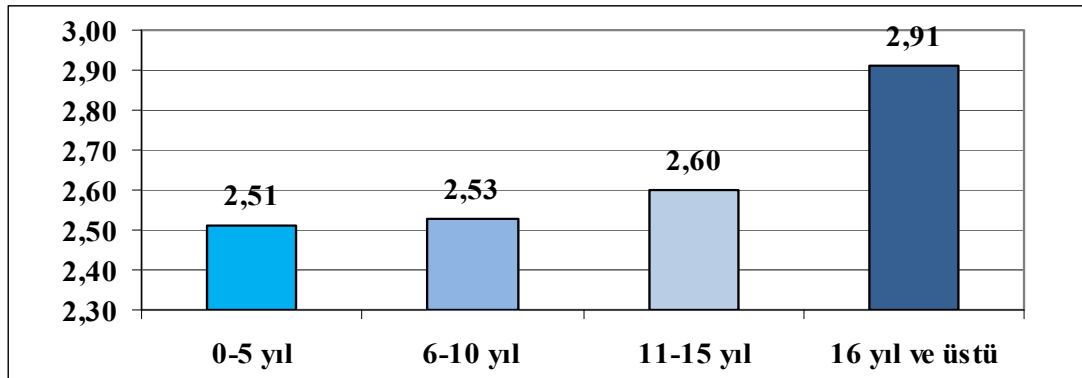


Grafik 4.12 Çalışma yılına bağlı olarak İş Değerleme ve Ücretlemeye ilişkin görüşler

4.1.14. Çalışma Yılına Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Kariyer Yönetimine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl (2.51 ± 1.05), 6-10 yıl (2.53 ± 1.07), 11-15 yıl ($2.60 \pm .91$), 16 yıl ve üstü (2.91 ± 1.38) olanlar arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.

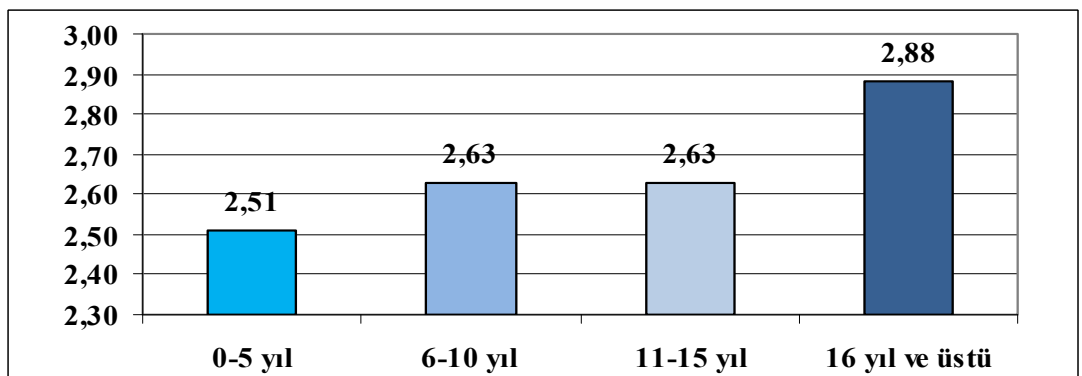


Grafik 4.13 Çalışma yılına bağlı olarak Kariyer Yönetimine ilişkin görüşler

4.1.15. Çalışma Yılına Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($2.51 \pm .98$), 6-10 yıl (2.63 ± 1.03), 11-15 yıl ($2.63 \pm .80$), 16 yıl ve üstü (2.88 ± 1.24) olanlar arasında ($p>0.05$) önemli bir fark olmadığını gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları). Bu sonuç çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir.



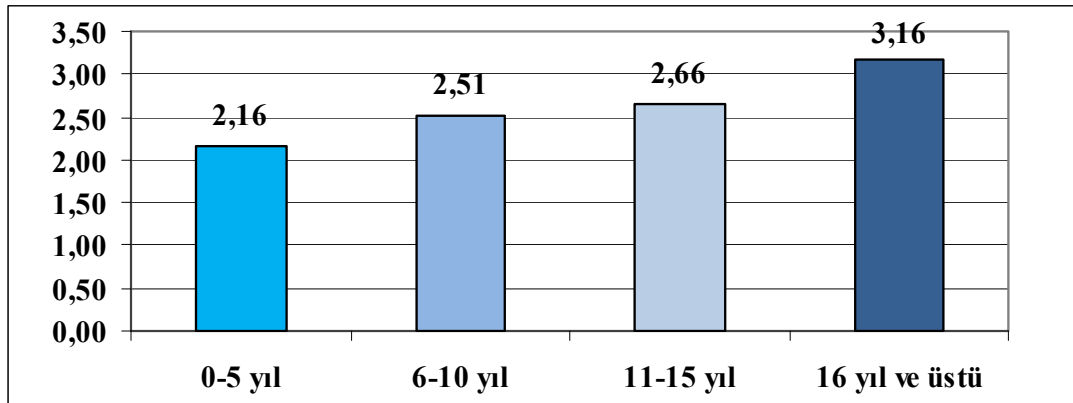
Grafik 4.14 Çalışma yılına bağlı olarak Motivasyon Yönetimine ilişkin görüşler

4.1.16. Çalışma Yılına Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($2.16 \pm .93$), 6-10 yıl ($2.51 \pm .89$), 11-15 yıl (2.66 ± 1.07), 16 yıl ve üstü (3.16 ± 1.00) olanlar arasında ($p<0.05$) önemli bir fark olduğunu gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).

Tespit edilen önemli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tukey Testi (Tukey HSD) uygulandı. Tukey testi sonucunda elde edilen verilere göre çalışma yılı 0-5 yıl ($2.16 \pm .93$) olanlarla 16 yıl ve üstü (3.16 ± 1.00) olanlar arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). 16 yıl ve üstü çalışma yılı grubunun puan ortalaması daha yüksektir. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$), (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).



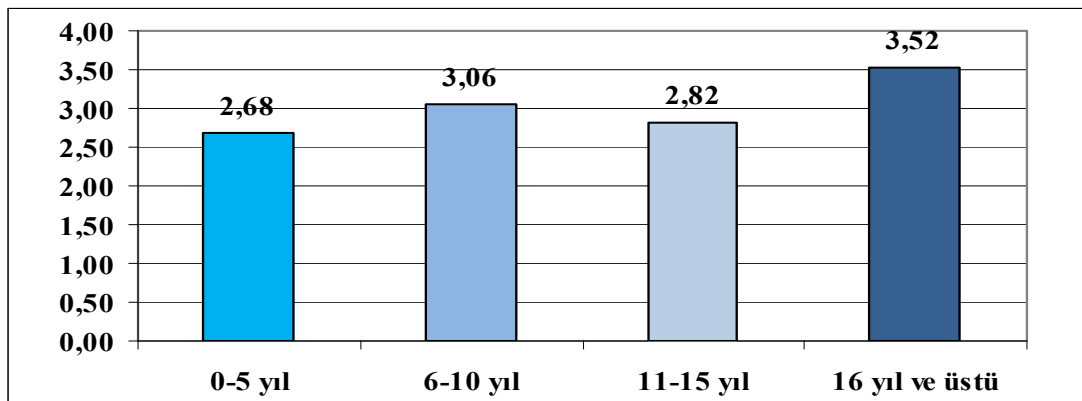
Grafik 4.15 Çalışma yılına bağlı olarak Sosyal Yardım ve Hizmetlere ilişkin görüşler

4.1.17. Çalışma Yılına Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışma yılına bağlı olarak Spor A.Ş.'de görev yapanların Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları çalışma yılı 0-5 yıl ($2.68 \pm .97$), 6-10 yıl ($3.06 \pm .85$), 11-15 yıl ($2.82 \pm .85$), 16 yıl ve üstü ($3.52 \pm .85$) olanlar arasında ($p<0.05$) önemli bir fark olduğunu gösterdi (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).

Tespit edilen önemli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Tukey Testi (Tukey HSD) uygulandı. Tukey testi sonucunda elde edilen verilere göre çalışma yılı 0-5 yıl ($2.68 \pm .97$), 6-10 yıl ($3.06 \pm .85$), 11-15 yıl ($2.82 \pm .85$), 16 yıl ve üstü ($3.52 \pm .85$) olanlar arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Fark olmamasına rağmen çalışma yılı 6-10 yıl arası çalışanların puan ortalaması daha yüksektir. Diğer çalışma yılı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$), (Bkz. Ek.4 İstatistik test sonuçları).



Grafik 4.16 Çalışma yılına bağlı olarak Personel Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşler

5.TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgulara ilişkin tartışma, alt problemlere göre sırasıyla verilmiştir.

Çalışmaya toplam 212 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılan 212 çalışanın yüzde 62.7'si erkek, yüzde 37.3'ü ise kadındır. Çalışanların çoğu 20-30 yaş (% 49.6) arasında olup bunları sırasıyla, 31-35 yaş (% 30.7), 36-45 yaş (%15.6) ve 46 ve üstü yaş (%4.2) olarak izlenmektedir. Medeni duruma bakıldığında, çoğunun evli (%59.4) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu açısından ise yüzde 15.1'inin ilköğretim, yüzde 31.1'inin ortaöğretim, yüzde 14.6'sının önlisans, yüzde 35.4'ünün lisans ve yüzde 3.8'inin lisansüstü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 7.5'i yönetici, yüzde 41'i öğretmen, yüzde 20.8'i memur ve yüzde 30.7'si işçidir. Bu çalışanların, yüzde 55.2'sinin 0-5 yıl, yüzde 27.4'ünün 6-10 yıl, yüzde 14.2'sinin 11-15 yıl ve yüzde 3.3'ünün 16 yıl ve üstü süredir kurumda görev yapmaktadır.

5.1.1. Cinsiyet Durumuna Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumlu, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumsuz görüşe sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bayanların beklentilerinin erkeklerden daha düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanında bayanların sabit işlerde çalışırken erkeklerin görevleri dışında da çalıştırılıyor olmalarından yani iş tanımlarının net olarak belli olmamasından kaynaklanıyor olabilir.

5.1.2. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Eğitimi ve Geliştirilmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumsuz, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları sonuçlarına göre eğitim uygulamalarından erkeklerin daha fazla faydalandığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durum bayanların çalıştıkları kadrolardan kaynaklanıyor olabilir veya kurum Personel Eğitimi ve Geliştirilmesinde erkeklere öncelik verildiği düşünülebilir. Buna ek olarak erkeklerin aldıkları eğitimlere uygun işlerde çalışıyor olmalarından da kaynaklanıyor olabilir.

5.1.3. Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumsuz, erkeklerin

ise bayanlara oranla daha olumlu görüŖe sahip olduğu görölmektedir. Bu durum erkeklerin performans değerleme iŖlemine daha olumlu bakmalarından veya erkeklerin eleŖtirilmeye kapalı olmamalarından kaynaklanmış olabilir. YumuŖak (2009) tarafından yapılan araŖtırmada bu araŖtırmanın bulgularından farklı olarak alıŖanların çoğu performans değerlemeden hoŖlanmadıĐını belirtmiŖlerdir (87). Dil (2005) tarafından yapılan alıŖmada ise bu araŖtırmanın bulguları ile benzer sonuçlara ulaŖılmıŖtır (27).

5.1.4. Cinsiyet Durumuna Göre İŖ Değerlemesi ve Ücretlemeye İliŖkin GörüŖlerine Yönelik TartıŖma

Bayan ve erkek alıŖanlar arasında İŖ Değerlemesi ve Ücretleme alt leğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıŖtır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında İŖ Değerlemesi ve Ücretleme alt leğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). İŖ Değerlemesi ve Ücretleme alt leğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüŖe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat İŖ Değerlemesi ve Ücretleme alt leğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumsuz, erkeklerin ise bayanlara oranla daha olumlu görüŖe sahip olduğu görölmektedir. Bayanlar ölkemizde evin geçimini sağlama konusundaki sorumluluk açısından erkeklere göre ikinci sıradadır. Dolayısıyla erkeklerin taŖıdıĐı sorumluluk nedeniyle maaŖ beklentileri daha yüksektir. Yukarıdaki fark erkeklerin beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Dağdeviren vd., (2004) tarafından açıklanan düŖünce, çıkan sonucu destekler niteliktedir (22). Dil (2005) tarafından yapılan bir diğer alıŖmada ise alıŖanların üçte biri bu durumdan memnun olacağını belirtmiŖtir (27).

5.1.5. Cinsiyet Durumuna Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumlu, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumsuz görüşe sahip olduğu görülmektedir. Bayanlar ülkemizde evin geçimini sağlama konusundaki sorumluluk açısından erkeklere göre ikinci sıradadır. Dolayısıyla erkeklerin taşıdığı sorumluluk nedeniyle maaş beklentileri daha yüksektir. Bu fark erkeklerin beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

5.1.6. Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyon Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumlu, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumsuz görüşe sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kurumun yaptığı sosyal aktivitelerin daha çok bayanlara yönelik olmasından kaynaklanıyor olabilir.

5.1.7. Cinsiyet Durumuna Göre Sosyal Yardım ve Hizmetlere İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumlu, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumsuz görüşe sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların imkânlardan daha kolay faydalanmaları veya farkında olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanında sosyal imkânların bayanlara yönelik olması da bu farklılığın nedeni olabilir. Erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumsuz görüşe sahip olmasının nedeni erkekler için aileyi geçindirme birinci öncelik olduğundan erkeklerin ekonomik anlamda daha fazla beklenti içerisinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Balta (2007) tarafından kurumsal bir şirkette yapılan çalışmada sosyal ödemelerin yeterli olduğu, çalışmamızla benzer sonuç çıkmamıştır (11).

5.1.8. Cinsiyet Durumuna Göre Personel Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Bayan ve erkek çalışanlar arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonucuna göre her iki cinsiyet arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında, bayan ve erkeklerin kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu

göstermektedir. Fakat Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bayanların kurum uygulamaları hakkında erkeklere oranla daha olumsuz, erkeklerin ise bayanlara oranla kurum uygulamaları hakkında daha olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir. Kurumlarda genellikle fiziki koşulların iyileştirme işlerinde erkekler çalışmaktadır. Bu nedenle erkekler yaptıkları işler nedeniyle olumlu düşünüyor olabilirler. Kurumlarda genellikle iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinde erkeklere öncelik verildiği söylenebilir. Boz, (2007) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir (19).

5.1.9. Çalışma Yılına Göre İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat İş Analizi İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bu ifadeye en fazla 0-5 yıllık çalışanlar katılmakta, çalışma yılı arttıkça ifadeye katılma oranı azalmaktadır. Ülkemizde son yıllarda işe alımlarda işin uzmanını tercih etme şeklinde bir eğilim gözlenmektedir. 0-5 yıllık çalışanlar dolayısıyla işe yeni alınanlar olup kendi branşına özgü yerlerde çalışanlardan oluşuyor olabilirler. Bu durum farklı yaşlar arasındaki farklılaşmanın bir nedeni olarak kabul edilebilir.

5.1.10. Çalışma Yılına Göre Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları

açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bu ifadeye en fazla 16 yıl ve üstü çalışanlar katılmakta, fark olmamasına rağmen, ortalamalar çalışma yılına paralel olarak artmaktadır. Yani en olumsuz düşünen grup 0-5 yıllık çalışanlardır. Bu grubun memnuniyetsizliği beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışma yılı arttıkça uygulamalara alışma nedeniyle yapılan uygulamalar kişiye normal gelmeye başlamış olabilir. Ya da çalışma yılı fazla olanlar kurumda yönetici olmaları nedeniyle kurum uygulamalarına daha olumlu bakıyor olabilirler.

5.1.11. Çalışma Yılına Göre Performans Değerlemesine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Performans Değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde fark olmamasına rağmen, ortalamalar çalışma yılına paralel olarak artmaktadır. Yani en olumsuz düşünen grup 0-5 yıllık çalışanlardır. Bu grubun memnuniyetsizliği beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışma yılı arttıkça uygulamalara alışma nedeniyle yapılan uygulamalar kişiye normal gelmeye başlamış

olabilir. Çalışma yılı en yüksek olanlar kurumda çalışmaktan en memnun olanlardır. Çalışma yılı fazla olanlar kurumda yönetici olmaları nedeniyle kurum uygulamalarına daha olumlu bakıyor olabilirler. Yumuşak (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren iki büyük işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir (87).

5.1.12. Çalışma Yılına Göre İş Değerlemesi ve Ücretlemeye İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testi olarak Tukey Testi kullanılmıştır. Çalışma yılı 6-10 yıl olanlarla 11-15 yıl olanlar arasında İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). 11-15 kıdem yılı grubunun puan ortalaması daha yüksektir. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkındaki görüşlerde farklılıklar gözlemlenmektedir. İş Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bu ifadeye hizmet yılı yüksek olanlar olumlu düşük olanlar ise olumsuz cevap vermişlerdir. Hizmet yılı yüksek olanlar genellikle evli ve çocuklu olacağından, bu guruba girenlerin ekonomik beklentilerinin yüksek olması anlaşılır bir durumdur. Dil (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir (27). Tuncay (1982) tarafından yapılan tanım, çıkan sonucu destekler niteliktedir (80). Balta (2007) tarafından yapılan çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir (11).

5.1.13. Çalışma Yılına Göre Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Kariyer Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde fark olmamasına rağmen, ortalamalar çalışma yılına paralel olarak artmaktadır. Yani en olumsuz düşünen grup 0-5 yıllık çalışanlardır. Bu grubun memnuniyetsizliği beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışma yılı arttıkça uygulamalara alışma nedeniyle yapılan uygulamalar kişiye normal gelmeye başlamış olabilir. Ya da çalışma yılı fazla olanlar kurumda yönetici olmaları nedeniyle kurum uygulamalarına daha olumlu bakıyor olabilirler. Demirtaş ve Güneş, (2002) açıkladığı kariyer yönetimi kriterlerinin kurumda uygulanmadığı sonucu çıkmaktadır (26). Boz (2007) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir (19). Dil (2005) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir (27).

5.1.14. Çalışma Yılına Göre Motivasyon Yönetimi Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma

yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkında benzer görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Motivasyon Yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde fark olmamasına rağmen bu ifadeye 0-5 yıl olanlar en olumsuz, 16 ve üstü olanlar ise en olumlu yaklaşmaktadır. Bu durum gençlerle yetişkinlerin sosyal aktivite beklentilerindeki farklılaşmadan kaynaklanıyor olabilir. Ortalamalar çalışma yılına paralel olarak artmaktadır. Yani en olumsuz düşünen grup 0-5 yıllık çalışanlardır. Bu grubun memnuniyetsizliği beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışma yılı arttıkça uygulamalara alışma nedeniyle yapılan uygulamalar kişiye normal gelmeye başlamış olabilir. Ya da çalışma yılı fazla olanlar kurumda yönetici olmaları nedeniyle kurum uygulamalarına daha olumlu bakıyor olabilirler.

5.1.15. Çalışma Yılına Göre Sosyal Yardım ve Hizmetler Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testi olarak Tukey Testi kullanılmıştır.

Çalışma yılı 0-5 yıl olanlarla 16 yıl ve üstü olanlar arasında Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). 16 yıl ve üstü kıdem yılı grubunun puan ortalaması daha yüksektir. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkındaki görüşlerde farklılıklar gözlemlenmektedir. Sosyal Yardım ve Hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bu ifadeye en olumsuz cevap 0-5 yıl arasında çalışanlar, en olumlu yanıtı ise 16 ve üstü olanlar vermiştir. Yukarıdaki ifadeler kurumun sağladığı sosyal imkânlarla ilgilidir. Buradan anlaşılacağı üzere uzun yıllar çalışan

bireyler sosyal imkânlardan memnun, yeni çalışanlar ise memnun değildir. Bu durum kurumda eski ve yeni çalışanlara farklı uygulamaların olabileceğini düşündürmektedir.

5.1.16. Çalışma Yılına Göre Personel Sağlığı ve Güvenliği Görüşlerine Yönelik Tartışma

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testi olarak Tukey Testi kullanılmıştır.

Kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından önemli bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Fark olmamasına rağmen çalışma yılı 6-10 yıl arası çalışanların puan ortalaması daha yüksektir. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının sonucuna bakıldığında kurumda çalışma yılı 0-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar arasında kurum uygulamaları hakkındaki görüşlerde farklılıklar gözlemlenmektedir. Personel Sağlığı ve Güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde bu ifadeye bu ifadeye en olumsuz cevap 0-5 yıl arasında çalışanlar vermiştir. En olumlu yanıtı ise 16 ve üstü olanlar vermiştir. Bunun nedeni bu kişilerin farkındalıklarının fazla olmasından kaynaklanacağı gibi kurumda farklı seviyede çalışanlar için farklı uygulamaların var olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda değişimler yaşanmıştır. Uluslar arası rekabet ve insan unsurunun ön plana çıkması sonucu örgüt yapılarında değişimler meydana gelmiş ve toplumsal yaşam büyük ölçüde değişmiştir. İşletmeler uluslar arası rekabet ve küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar ötesinde düşünmek zorunda kalmışlardır. İnsan faktörü önem kazanmaya başlamış ve insan yaratıcılığında daha fazla faydalanma çalışmaları önem kazanmıştır. İşletmeler, bireyin ve işletmenin istek ve beklentilerinde oluşan değişimi karşılayabilmek için, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır (40).

İnsan faktörü günümüzde tüm işletmelerin başarısı için temel unsurdur. İşletmeler için personelin sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini devamlı yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanmaktadır. Çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve itibar gibi faktörler daha önemli hale gelebilmektedir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve işletme içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkündür (40).

Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirmesi ve yenileşmesi, maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi ilkelerini önemsemeyen bir işletme, çalışanlardan yeterli verimi alamaz. Bugünün işletmeleri, insan kaynaklarına yatırım yaparak, bu yolla da bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirerek varlığını korumakta, geliştirmekte, yenileşmekte ve etkinliğini artırmaktadır (40).

Araştırmanın bulgularına göre bayanlar erkeklere oranla daha fazla iş tanımlarında yer alan işlerde çalıştıklarını düşünmektedirler. Kurumun eğitim olanaklarından bayanlara oranla erkekler daha memnundurlar. Kurumda performans değerlendirme işlemlerinin yapılmasından veya yapılacak olmasından ve bunun sonuçlarından erkekler daha memnundur.

Erkekler bayanlara oranla kurumdaki ücret adaletinden daha memnundurlar. Erkekler bayanlara göre kurumun kariyer olanaklarından daha rahat faydalanabileceklerini düşünmektedirler. Bayanlar kurumun sosyal aktivitelerinden daha memnundurlar. Bayanlar kurumun sosyal uygulamalarından daha memnundurlar. Erkekler kurumun sağlık ve güvenlik uygulamalarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler.

Kurumun ulaşım, yemek ve sosyal yardım olanakları çalışanlar tarafından yeterli bulunmamaktadır. Kurumda sosyal ödemeler çok az sayıda personeli kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Kurumda çalışanları memnun edecek düzeyde sosyal aktivite yapılmamaktadır. Çalışanların çoğu terfi ve tayinlerde başarının etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanlar çoğunlukla kurumda kariyer olanağı olmadığını düşünmektedir. Çalışanların çoğunluğu aldığı ücretin yaptığı iş için uygun olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların çoğu kurumda performans değerlendirme yapılmasından hoşlanmamakta fakat bu uygulamanın olumlu sonuçlar doğuracağına inanmaktadırlar.

Kıdemli çalışanlar gençlere oranla eğitim olanaklarından daha fazla faydalandıklarını belirtmişlerdir. Kurumdaki performans değerlendirme işlerinden kıdemli çalışanlar daha memnundur. Kıdemli çalışanlar kurumdaki ücretlendirme politikasından daha memnundurlar. Düşük kıdemli çalışanlar kurumda kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu kıdemli çalışanlar ise yüksek olduğunu düşünmektedirler. Kurumda çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar daha çok kıdemli çalışanları memnun etmektedir. Kurumun sosyal yardımlarından yüksek kıdemli çalışanlar düşük kıdemlilere göre daha fazla memnundur. Yüksek kıdemli çalışanlar kurumun güvenlik uygulamalarından düşük kıdemlilere göre daha memnundur.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1. Kurumun misyon ve vizyonu tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve bu konuda farkındalık için uygulamalar yapılması önerilebilir.
2. Çalışanlara kendilerinin geliştirmeleri ve dolaylı olarak kuruma daha faydalı olmaları için onlara kariyer yapmaları konusunda imkânlar sunulması önerilebilir.
3. Prim uygulaması, sosyal yardımlar gibi uygulamalar konusunda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır. Yani oranları farklı da olsa tüm çalışanlar bu imkânlardan faydalanmalıdır.
4. Kurumda çalışanları motive etmek amacıyla terfi sistemi sistemi işler hale getirilmelidir. Yani çalışanlar iyi çalıştığında ve kariyer yaptığında kurumda yükselebileceğini bilmelidir.
5. Kurum çalışanlarına yönelik sosyal aktiviteler çalışanları memnun edecek düzeyde olmalıdır. Bu durum çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artıracaktır.
6. Sosyal imkânlar açısından çalışanlar arasından ayrımcılık yapılmamalıdır. Tüm sosyal imkânlar çalışanlara cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eşit olarak sunulması önerilebilir.
7. Kurumdaki çalışanların motivasyonu artırmak için yemek, ulaşım ve sosyal yarım vb uygulamalar yapılması önerilebilir.
8. Kurumun sağladığı olanaklar açısından cinsiyet ayrımı yapılmaması önerilebilir.
9. Eski ve yeni çalışanlar arasında kurumun sağladığı imkanlar açısından ayrımcılık yapılmaması önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Acar, A.C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
2. Açıkalın, A. (1997). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
3. Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
4. Arslan, A. (8-2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. *Maliye Dergisi*, Ümit Ofset, Cilt.140. s.81. Ankara.
5. Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Gül Basım ve Yayım.
6. Aşıkoğlu, M. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Eko Ofset.
7. Ataay, İ., D. (1987). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. İstanbul: Mess Yayını (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası).
8. Aydeniz, N. ve Aydemir, C. (2004). Endüstri İşletmelerinde İşgücü Verimliliği İle İlgili Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.3. ss.24-41.Erişim: 04-10-2009. <http://www.e-sosder.org>.
9. Aydın, K., İ. (2006). *Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
10. Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
11. Balta, A., T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi ve Motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
12. Barutçugil, İ. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.

13. Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
14. Belediye Kanunu. Kabul Tarihi: 03.07.2005.*Resmi Gazete*, Kanun No: 5393, Resmi Gazete Sayı: 25874, Yayımlandığı Resmi Gazete tarihi, 13.07.2005.
15. Benligiray, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
16. Bilgin, L. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İş Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
17. Binbaşıoğlu, C., Binbaşıoğlu E. (1992). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
18. Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
19. Boz, C. (2007). *Yerel Yönetimlerin Spor Tesislerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
20. Büyükuslu, A., R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
21. Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*. Cilt:153-154. Erişim:11-10-2009 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm>
22. Dağdeviren, M., Akay, D., Kurt, M., (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt. 19. ss,131,138. Erişim: 03-10-2009. http://www.mf.gazi.edu.tr/journal/2004_2/131-138.pdf
23. De Cenzo, D., Robbins, S. (1996). *Human Resources Management*, Vohn Willey&Sons. Inc. , ss.8,16.
24. De Cenzo, D., Robbins, S. (2001) *Human Resources Management*, 6th Edition, John Willey&Sons. Inc., s. 17.

25. Demirkan, M. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
26. Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık.
27. Dil, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
28. Dilsiz, F. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
29. Doğan, S. (4-2003). Çalışanların Verimliliğinin Artırılmasında Ergonomi ve Önemi. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Cilt.496, s. 33,39. TSE Yay. Ankara.
30. Duygulu, E. (1998). *Kariyer Geliştirme ile Örgütsel Başarım İlişkisi*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
31. Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Kitap Evleri.
32. Ekici, B. (2002). Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi*, Cilt.436, s.135,157.
33. Ekin, N. (1997). Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, *İstanbul Ticaret Odası (İTO)*, Cilt.43, s.15.
34. Ekinci, F. (12-2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. Cilt.155. ss. 176,177.
35. Ekşi, F. (2000). *İstanbul Belediye Spor A.Ş.'nin Yöneten ve Yönetilen İlişkilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Prensipleri Işığında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

36. Erdemli, A. (1999). *Radikal Gazetesi*. (1999).Erişim:06-10-2009.
<http://www.radikal.com.tr/1999/02/12/yazarlar/atierd.html>.
37. Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Yayını.
38. Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
39. Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta yayınları.
40. Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
41. Ersoy, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Ders Notları, Kütahya.
42. Eryılmaz, B. (2003). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
43. Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
44. Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:1, s.174. Erişim: 09-10-2009.
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/174.pdf>.
45. Genç, N. (2007). *Bir Örgüt Nasıl Daha Verimli ve Etkin Bir Hale Getirilebilir*. Erişim: 12-11-2009.
<http://www.kalinda.com.tr/makaleler.asp?id=1>.
46. Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınları
47. Çapar, G. (10-1996). Eğitim - Verimlilik İlişkisi: Kalkınmada En Etkin Silah Verimlilik. *Mercek Dergisi*, Cilt.4, s.76.
48. Gözübüyük, A., Ş. (1983). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Sevinç Matbaası.
49. İl Özel İdare Kanunu. Kabul Tarihi: 22.02.2005. *Resmi Gazete*, Kanun No: 5302, Resmi Gazete Sayı: 25745, Yayımlandığı Resmi Gazete tarihi, 04.03.2005.

50. İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği A.Ş. Erişim: 05-06-2009.
www.ibbsporetkin.com/hakkimizda/index.asp.
51. İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği A.Ş. Erişim: 13-11-2009.
<http://www.sporas.com.tr/index.php?page=sub&f=n&s=4&href=>.
52. Kağncıoğlu, D. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İş Sağlığı ve Güvenliği*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
53. Kağncıoğlu, D. (12-2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.1, ss.13,42. Eskişehir.
54. Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara: 3 A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
55. Kaya, E. (2003). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9001*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
56. Kaynak, T., Acar, A., C., Uyargil, C., Dünder, G., Ataay, İ., Sadullah, Ö., Uluhan, R., Adal, Z., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri.
57. Keleş, R. (2000). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Can Yayınevi.
58. Kocahanoğlu, O., S. (1994), *Gereççeli Türk Belediyecilik Mevzuatı*. İstanbul: Temel Yayınları.
59. Köy Kanunu. Kabul Tarihi:18.03.1924, *Resmi Gazete*, Kanun No: 442, Resmi Gazete Sayı: 68, Yayımlandığı Resmi Gazete tarihi, 07.04.1924.
60. Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
61. Meram Tapu ve Kadastro Müdürlüğü. Erişim:05-12-2009.
<http://meram.kadastro.tapu.gov.tr/yonetim.htm/17>.

62. Mobley, T., A. (2006). Yerel Yönetimlerin Halkın Rekreasyon ve Park İhtiyaç ve Hizmetlerini Karşılamadaki Rolü. Sağlık Kentler Birliği Toplantısı, Eskişehir.
63. Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
64. Nadaroğlu, H. (1994). *Mahalli İdareler Teorisi/Ekonomisi/Uygulaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
65. Palmer, M., Winters, T., K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Ş. Doğan, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları. (1993).
66. Prokopenko, J. (1992). *Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı*. (O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan. Çev.) Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları (MPY).
67. Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
68. Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
69. Sadullah, Ö. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
70. Saylan, G. (2002). *Postmodernizm*. Ankara: İmge Kitabevi.
71. Selamoğlu, A. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*. Ankara: Mavi Ofset.
72. Sezer, B. (2009). *Etkin, Verimli ve Atık Süreçler ile Performans Artışı*. Erişim:12-11-2009.
<http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans>.
73. Şenyurt, İ. (2005). *Yerel Yönetimlerde Spor Pazarlaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
74. Şimşek, V., A. (2002). *İnsan Kaynakları. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesi*. Ankara: Türmob Yayınları.

75. Şişman, F. (4-1997). Yöneticimizin Değişen Profili. *Power Aylık Ekonomi Dergisi*, Cilt.5, s.27. İstanbul.
76. Spor A.Ş. (2006). Spor Tesisleri ve Hizmetler Katalogu. İstanbul: Farart Basımevi.
77. Taştan, S. (2002). İnsan Kaynakları Performans Kriterleri. *İş- Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, s.52. Erişim:04-12-2009, <http://www.isguc.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002>.
78. Toprak, Z. (2006). *Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayınevi,
79. Toyota Pazarlama ve Satış A.Ş. Erişim:06-12- 2009. <http://www.toyota.com.tr/turkey-local/ik.aspx>.
80. Tuncay, A., C. (1982). *İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi*. Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
81. Türkiye Bilişim Derneği. (2005). Erişim:24-09-2009. Etkin Kamu Yönetiminde ve İşleyişinde Bilişimin Rolü ve Öncelikleri. www.tbd.org.tr/webler/kamubiby/diger/EKYT.doc.
82. Tüzener, Ç. (1998). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. İstanbul: Trip Matbaacılık
83. Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
84. Uzan, C. (1999). İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Cilt.3/4, s.3,4,10. Erişim:09-11-2009. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1247>.
85. Werther, W., B., Davis K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill, Inc.
86. Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

87. Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
88. Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER**EK – 1 ANKET FORMU****EK – 2 GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK****EK – 3 VERİ FORMU****EK – 4 İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI**

EK .1 Anket Formu

Sayın Spor A.Ş Personeli ,

ANKET FORMU

Bu anket; "Yerel Yönetimlerin Spor Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeyinin Araştırılması" konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmada elde edilecek sonuçların geçerliliği, sizin bu anketteki sorulara içten ve gerçek yanıtlar vermenize bağlıdır. Bu nedenle, lütfen her soruyu dikkatlice okuyarak size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel gizliliğinize önem verdiğimizden anket formuna ad-soyadı yazılmaması rica olunur. İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Yakup YİĞİT
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Dumlupınar Üniversitesi

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyet: Bayan () Erkek ()
2. Yaş: 19 ve altı () 20-30 () 31-35 () 36-45 () 46 ve üstü ()
3. Öğrenim durumu: İlk-Orta () Lise () Önlisans () Lisans () Y.Lisans () Doktora()
4. Hizmet süreniz: 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl ve Üstü ()
5. Kurumdaki görevi: Yönetici () Eğitimci () Memur () İşçi ()
6. Medeni durum: Evli () Bekâr ()

BÖLÜM 2: AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILIMINIZI BELİRTİNİZ						
Aşağıda insan kaynaklarının fonksiyonlarına yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş Tanımım ile yaptığım işler örtüşüyor.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş ile ilgili bilgi ve beceriler üstlerim tarafından bana tam olarak aktarılıp açıklanıyor.	1	2	3	4	5
3	İşim bana sürekli gelişme imkânı sağlıyor.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz çalışanlarını geliştirmeye önem verir ve bu yönde çalışanlarına yatırım yapar.	1	2	3	4	5
5	Aldığım eğitimler, işimi kolaylaştırıyor ve başarıma katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
6	Eğitim taleplerim kurumumuz tarafından değerlendiriliyor.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda eğitim ihtiyaç analizi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda performans değerlendirme yapılması beni memnun etmektedir.	1	2	3	4	5
9	Performans değerlendirme sonucunda hatalarımı ve eksikliklerimi görürüm.	1	2	3	4	5
10	Performans değerlemenin sistematik olarak yapıldığını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve objektif olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Ücret artışı elde etme şansımın olması beni mutlu etmektedir.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuzda prim sistemi uygulaması yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda kariyer yapma olanağının bulunduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
15	Terfi ve tayinlerde personelin başarısı belirleyici bir unsur olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
16	Kendi adıma bu kurumdaki terfi etme olanaklarını tatmin edici buluyorum.	1	2	3	4	5
17	Kurumumuzda terfi kanalı açık ve ilgili yönetmelikler mevcuttur.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzda kariyer kriterleri pozisyon ile örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
19	İşimi iyi yaptığımda ve başarı gösterdiğimde yöneticilerim tarafımdan takdir edilirim.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuzda tüm çalışanların önerileri dikkate alınır ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
21	Kurumumuzda çalışanların önerilerinin dikkate alınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların aidiyet duygularını geliştiriyor ve performansını artırıyor.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzda personel memnuniyet anketleri düzenlenip sonuçlarına göre gerekli düzenlemeler ve değişiklikler yapılıyor.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda sosyal aktiviteler yeterince yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzda sosyal amaçlı ödemeler yapılmaktadır. (evlilik, ölüm, doğum, yakıt, giyim, kumanya vb)	1	2	3	4	5
25	Kurumumuzun sağladığı ulaşım olanakları yeterlidir.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzun sağladığı yemek olanakları yeterlidir.	1	2	3	4	5
27	Kurumumuzda iş dışı zamanlarda vakit geçirebilmek için uygun ortamlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
28	Kurumumuzun çalışanlarına sağladığı sosyal yardımlar yeterlidir.	1	2	3	4	5
29	Kurumumuzda çalışan sağlığı ve iş güvenliği sağlamaya yönelik tüm uygulamalar etkin biçimde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım ortamın ısıtma, soğutma, ışık ve havalandırma gibi fiziki koşulları uygundur.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzun sağladığı sağlık hizmetlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
32	Kurumumuzda işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çalışanlarına eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5

EK. 2 Geçerlik ve Güvenirlik**GEÇERLİK**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6,535E3
	df	122
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	13,705	37,040	37,040	13,705	37,040	37,040	5,344	14,443
2	2,783	7,522	44,562	2,783	7,522	44,562	5,120	13,839	28,282
3	1,793	4,847	49,409	1,793	4,847	49,409	4,417	11,937	40,219
4	1,468	3,967	53,376	1,468	3,967	53,376	3,924	10,606	50,825
5	1,319	3,565	56,941	1,319	3,565	56,941	1,767	4,777	55,602
6	1,278	3,453	60,394	1,278	3,453	60,394	1,515	4,095	59,697
7	1,198	3,239	63,633	1,198	3,239	63,633	1,393	3,765	63,461
8	1,061	2,868	66,501	1,061	2,868	66,501	1,125	3,039	66,501
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Geçerlik Devamı

Rotated Component Matrix								
Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8
7	.696							
9	.522							
11	.626							
12		.488						
13		.564						
14		.438						
16		.416						
17			.450					
19			.846					
21			.820					
23				.487				
26				.475				
27				.695				
29					.527			
30					.744			
31					.752			
32					.789			
33					.710			
34						.628		
35						.687		
36						.604		
38						.731		
39						.566		
40							.544	
41							.662	
42							.807	
43							.525	
44							.674	
45							.604	
46								.541
49								.674
50								.670

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 32 iterations.

GÜVENİRLİK

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	32

Güvenirlık Devamı

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s7	99,2925	689,326	,519	,945
s9	99,5755	687,392	,508	,945
s11	99,7217	677,614	,612	,945
s12	100,2264	677,930	,700	,944
s13	99,6981	686,809	,491	,946
s14	100,0991	678,857	,693	,944
s16	100,3443	687,734	,560	,945
s17	99,8396	683,936	,531	,945
s19	99,5094	703,967	,258	,947
s21	99,6415	707,359	,190	,948
s23	99,7594	692,335	,428	,946
s26	99,4245	693,544	,373	,947
s27	99,4575	710,809	,120	,949
s29	100,0991	686,895	,507	,946
s30	100,2736	671,214	,731	,944
s31	100,2972	672,456	,771	,943
s32	100,2170	673,754	,714	,944
s33	100,1604	680,514	,654	,944
s34	99,9764	680,450	,651	,944
s35	100,3774	677,895	,740	,944
s36	99,8679	682,409	,546	,945
s38	100,3019	678,733	,653	,944
s39	100,3774	679,165	,638	,944
s40	100,4245	683,572	,561	,945
s41	100,7311	685,477	,585	,945
s42	100,5896	683,532	,544	,945
s43	100,0613	679,603	,614	,945
s44	100,3915	683,405	,594	,945
s45	100,1509	674,887	,733	,944
s46	99,2547	687,091	,507	,946
s49	100,0236	684,620	,560	,945
s50	100,4670	683,918	,589	,945

Veri Formu Devamı

No	Cinsiyet	Yas	Öğrenim D.	Hizmet Süresi	Görevi	Medeni Hali	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	m17	m18	m19	m20	m21	m22	m23	m24	m25	m26	m27	m28	m29	m30	m31	m32	m33	m34	m35	m36	m37	m38	m39	m40	m41	m42	m43	m44	m45	m46	m47	m48	m49	m50			
34	1	2	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	1	4	2	4	5	4	4	2	2			
35	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	4	4	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	
36	2	4	1	3	2	1	4	5	4	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	5	5	5	2	2		
37	1	3	4	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	2	1	5	5	5	1	5	1	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4			
38	1	2	4	1	2	2	2	2	4	3	5	4	5	1	2	3	1	1	4	2	2	2	1	1	1	4	1	4	4	5	2	4	4	5	2	4	5	3	1	2	3	4	2	2	4	1	1	1	1	3	5	1	3	3	5	1	1		
39	1	2	3	1	2	2	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
40	2	2	4	1	2	1	2	2	4	3	5	3	5	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	4	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
41	2	3	2	1	2	1	5	1	1	1	5	5	1	1	3	5	5	1	5	3	1	3	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	5	1	1	
42	1	2	4	1	2	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	4	1	1	1	1	5	1	5	2	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	1	1	1	2	2	3	1	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1		
43	1	3	3	1	2	2	3	4	5	5	5	4	5	1	3	5	3	3	3	3	4	2	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	5	1	4	4	5	3	2	4	3	4	5	5	5	4	3			
44	1	4	4	1	2	1	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	5	3	4	2	4	1	4	1	4	1	1	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	1	1	4	2	4	4	5	4	4	2
45	1	3	3	2	2	2	3	5	4	2	4	4	4	5	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	5	1	2	4	1	3	1	3	3	2	2	1	2	3	4	2	2	2	4	1	1	1	1	3	5	1	3	3	5	1	1				
46	1	2	4	1	2	2	2	4	3	5	4	5	1	2	3	1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	4	1	4	4	5	2	4	5	5	3	1	2	3	4	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3	3	5	1	1		
47	1	3	4	1	2	2	2	4	3	5	4	5	1	2	3	1	1	4	2	2	2	1	1	1	4	1	4	4	5	2	4	2	5	5	3	1	2	4	3	2	2	2	5	1	1	1	1	2	2	1	3	3	5	1	1				
48	2	2	3	1	2	1	2	1	3	2	4	3	4	2	2	4	2	1	2	2	4	2	1	1	5	1	1	4	4	3	3	1	4	3	2	1	1	2	1	1	5	1	2	1	3	1	2	3	1	1	4	3	5	2	1				
49	2	2	4	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	1	5	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
50	2	3	4	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	4	2	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	4	4	4	2	2		
51	1	2	4	1	2	1	3	3	4	4	5	5	5	1	4	5	5	2	4	1	4	2	4	2	4	2	5	1	4	5	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	1	1	1	1	3	3	4	4	2	2	
52	1	2	4	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2				
53	2	4	4	3	2	1	2	3	2	4	3	2	4	1	5	2	2	4	4	2	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	1	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2				
54	2	3	5	2	2	2	3	2	4	2	5	4	4	1	2	5	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	5	3	5	3	5	1	5	3	1	2	1	1	3	2	3	1	1	3	4	4	2	3	4	4	4	3	2				
55	1	2	4	1	2	2	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	2	4	1	2	1	1	1	4	4	4	2	4	1	4	4	1	1	1	1	5	1	2	5	1	4	1	5	5	5	3	4	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1		
57	1	2	4	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	1	1	1	1	1	3	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	
58	1	2	4	1	2	2	2	3	4	3	2	4	1	2	3	1	1	2	1	1	2	2	4	5	2	4	4	1	5	5	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	4	2	1			
59	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	5	5	5	1	5	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	1	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	5	1	1	4	5	5	5	3	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
61	1	2	2	2	2	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	5	4	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	1	3	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	2	3	3	1	2	1	2	3	2	4	3	3	2	2	5	5	3	4	5	4	1	1	5	1	5	1	5	5	5	2	2	5	1	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	5	3	3	4	2	2	1	2	1	2	4	4	3	1		
64	2	2	4	1	2	2	2	3	3	2	3	2	5	3	3	2	3	1	2	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	4	4	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5			
65	2	2	4	1	2	1	3	1	4	2	3	2	4	1	4	3	3	2	2	2	2	1	2	1	5	2	3	5	1	2	2	1	5	5	4	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	3	4	2	1			
66	2	2	4	1	2	1	1	1	2	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	5	1	1	5	5	1	5	5	3	3	3	5	5	5	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1		
67	1	2	4	1	2	2	1	3	3	5	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	1	2																																					

Veri Formu Devamı

No	Cinsiyet	Yas	Öğrenim D.	Hizmet Süresi	Görevi	Medeni Hali	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	m17	m18	m19	m20	m21	m22	m23	m24	m25	m26	m27	m28	m29	m30	m31	m32	m33	m34	m35	m36	m37	m38	m39	m40	m41	m42	m43	m44	m45	m46	m47	m48	m49	m50						
102	1	4	1	1	4	1	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	5	5	4	2	2	2	2	4	5	4	4	1	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4						
103	2	4	1	1	4	1	4	4	4	4	5	4	4	1	5	5	3	1	1	2	4	4	3	5	3	3	1	3	4	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	3						
104	2	2	2	2	4	1	4	2	4	2	2	5	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2								
105	2	3	2	3	4	1	3	2	3	4	5	4	4	1	3	5	5	2	3	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	5	2	1	1	4	3	5	4	4	1	1						
106	2	3	1	2	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	5	5	3	5	4	4	2	4	4	2	4	1	2	5	5	5	2	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	3	2	2	3	3	3	4	4	5	5	4	4									
107	2	2	1	1	4	1	1	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	5	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4									
108	2	4	2	2	4	1	4	3	4	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	2	2									
109	2	4	1	3	4	1	1	1	4	4	4	3	1	1	2	4	1	2	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	2	5	4	5	5	4	3	1	2	2	2	3	5	4	5	2	2	2	2	2	3	2	5	4	5	4	2							
110	1	4	1	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5	4	3	4				
111	2	2	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2							
112	2	2	2	1	4	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4							
113	2	5	2	3	4	1	3	4	4	5	5	4	4	1	4	5	5	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	2	4	4	5	4	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	3									
114	2	2	1	4	2	3	5	1	3	5	3	5	2	5	5	4	4	5	5	4	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	4	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	4									
115	1	2	2	1	4	2	3	2	3	4	5	3	4	3	4	5	4	2	2	2	3	5	4	2	2	1	1	5	2	5	3	5	1	5	3	2	1	2	3	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	5	5	3	2							
116	1	3	2	1	4	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	1	2	2	3	1	4	1	2	1	2	4	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	4	4	4	2	2							
117	2	3	2	2	4	1	1	1	1	3	3	3	1	1	5	1	1	5	3	5	1	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	4	1								
118	2	3	1	1	4	1	2	2	4	3	5	3	5	1	4	5	5	2	2	3	4	2	4	5	3	1	5	1	2	5	5	5	4	3	1	4	3	4	4	3	1	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	4	5	3	1	1						
119	1	3	1	1	4	1	3	2	3	5	5	4	5	1	3	5	5	2	3	3	5	2	2	4	5	3	3	5	3	4	3	4	4	5	5	3	2	3	3	4	3	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	1	1						
120	1	2	1	1	4	1	2	2	4	3	5	3	5	1	4	5	5	2	2	3	4	2	4	5	3	1	5	1	2	5	5	5	4	3	1	4	3	4	4	3	1	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	4	5	3	1	1						
121	2	3	3	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	4	1	1	4	3	4	3	3	3	2	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1								
122	2	3	2	2	4	1	2	2	3	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	5	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	3	2	3	4	4	3	4	4	2	2	2								
123	1	2	2	1	4	2	1	4	4	2	4	2	3	1	3	3	1	1	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	5	1	3	1	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	4	2	1	1						
124	2	4	1	4	4	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	2	3	1	4	2	4	4	3	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	3	4	1	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4							
125	2	4	1	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	1
126	1	2	2	1	4	2	1	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	2	2	4	4	2	1	1	4	5	5	5	3	1	3	3	2	4	3	1	1	1	2	4	2	2	1	3	2	4	3	4	2	1	5						
127	2	2	4	1	2	2	1	1	3	4	5	3	3	1	3	5	3	3	1	2	3	1	1	3	1	2	1	4	1	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3	2	5	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1							
128	2	5	6	2	4	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
129	2	2	2	1	4	1	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	3	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	1	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	1	4	3	1	4	3	1	4	3	5	2	5	5	2	2					
130	2	4	1	3	4	1	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	3	2	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	4	3	4	4	4	2	2								
131	2	4	2	3	4	1	3	2	4	1	5	4	1	1	5	5	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	4	2	2	2	5	5	2	2	3	1	1	2	2	2	5	5	4	1						
132	1	3	2	2	4	1	3	2	1	2	3	4	3	2	1	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3							
133	1	2	2	1	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	1	1	1	3	5	1	3	3	4	2	4	5	1	5	5	5	1	1	4	3	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	1	1	2	4	3	3	3	1	3	1						
134	2	2	2	1	4	2	1	1	3	3	4	4	4	2	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	5	4	3	1	2	1	1	1	1	5	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2						
135	1	3	2	1	4	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	4	1	2	2	3	1	4	1	2	1	2	4	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	4	4	4	4	2	2					

EK. 4 İstatistik Test Sonuçları

Genel Özellikler Tablosu

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
İş Analizi İş Tanımları	0-5 Yıl	117	3,3818	,98773	,09132	3,2009	3,5626	1,33	5,00
	6-10 Yıl	58	3,0115	,97326	,12780	2,7556	3,2674	1,00	5,00
	11-15 Yıl	30	3,1444	,96563	,17630	2,7839	3,5050	1,00	5,00
	16 ve Üstü Yıl	7	2,7143	1,38013	,52164	1,4379	3,9907	1,00	5,00
	Total	212	3,2248	1,00513	,06903	3,0888	3,3609	1,00	5,00
Eğitim ve Geliştirme	0-5 Yıl	117	2,5940	,96531	,08924	2,4173	2,7708	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	2,6983	,85424	,11217	2,4737	2,9229	1,00	5,00
	11-15 Yıl	30	2,7833	,86037	,15708	2,4621	3,1046	1,00	4,25
	16 ve Üstü Yıl	7	3,0000	1,33853	,50592	1,7621	4,2379	1,00	5,00
	Total	212	2,6627	,93322	,06409	2,5364	2,7891	1,00	5,00
Performans Yönetimi	0-5 Yıl	117	3,0427	,91344	,08445	2,8755	3,2100	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	3,1207	,87347	,11469	2,8910	3,3504	1,00	5,00
	11-15 Yıl	30	3,1444	,86074	,15715	2,8230	3,4658	1,00	5,00
	16 ve Üstü Yıl	7	3,4286	1,13389	,42857	2,3799	4,4772	2,33	5,00
	Total	212	3,0912	,89940	,06177	2,9694	3,2130	1,00	5,00

Genel Özellikler Tablosu_Devamı

İş Değerlemesi ve Ücretleme	0-5 Yıl	117	3,1966	,93172	,08614	3,0260	3,3672	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	2,9943	,75314	,09889	2,7962	3,1923	1,00	5,00
	11-15 Yıl	30	3,6222	,65351	,11931	3,3782	3,8662	2,33	4,67
	16 ve Üstü Yıl	7	3,3810	1,48360	,56075	2,0089	4,7531	1,00	5,00
	Total	212	3,2075	,88870	,06104	3,0872	3,3279	1,00	5,00
Kariyer Yönetimi	0-5 Yıl	117	2,5145	1,05840	,09785	2,3207	2,7083	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	2,5345	1,07435	,14107	2,2520	2,8170	1,00	4,60
	11-15 Yıl	30	2,6000	,91123	,16637	2,2597	2,9403	1,00	4,00
	16 ve Üstü Yıl	7	2,9143	1,38976	,52528	1,6290	4,1996	1,00	5,00
	Total	212	2,5453	1,04986	,07210	2,4031	2,6874	1,00	5,00
Motivasyon Yönetimi	0-5 Yıl	117	2,5128	,98239	,09082	2,3329	2,6927	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	2,6310	1,03943	,13648	2,3577	2,9043	1,00	4,60
	11-15 Yıl	30	2,6333	,80187	,14640	2,3339	2,9328	1,00	3,80
	16 ve Üstü Yıl	7	2,8857	1,24288	,46977	1,7362	4,0352	1,40	5,00
	Total	212	2,5745	,98053	,06734	2,4418	2,7073	1,00	5,00
Sosyal Yardım ve Hizmetler	0-5 Yıl	117	2,1638	,93873	,08679	1,9919	2,3357	1,00	4,83
	6-10 Yıl	58	2,5144	,89795	,11791	2,2783	2,7505	1,00	4,00
	11-15 Yıl	30	2,6611	1,07165	,19566	2,2610	3,0613	1,00	4,00
	16 ve Üstü Yıl	7	3,1667	1,00922	,38145	2,2333	4,1000	2,00	5,00
	Total	212	2,3632	,97542	,06699	2,2311	2,4953	1,00	5,00
İş Sağlığı ve Güvenliği	0-5 Yıl	117	2,6895	,97254	,08991	2,5114	2,8675	1,00	5,00
	6-10 Yıl	58	3,0690	,85557	,11234	2,8440	3,2939	1,00	4,33
	11-15 Yıl	30	2,8222	,85201	,15556	2,5041	3,1404	1,00	4,00
	16 ve Üstü Yıl	7	3,5238	,85758	,32414	2,7307	4,3169	2,67	5,00
	Total	212	2,8396	,93859	,06446	2,7125	2,9667	1,00	5,00

ANOVA Testi Verileri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İş Analizi İş Tanımları	Between Groups	7,540	3	2,513	2,542	,057
	Within Groups	205,632	208	,989		
	Total	213,171	211			
Eğitim ve Geliştirme	Between Groups	1,858	3	,619	,708	,548
	Within Groups	181,902	208	,875		
	Total	183,761	211			
Performans Yönetimi	Between Groups	1,207	3	,402	,494	,687
	Within Groups	169,474	208	,815		
	Total	170,681	211			
İş Değerlemesi ve Ücretleme	Between Groups	8,022	3	2,674	3,506	,016
	Within Groups	158,624	208	,763		
	Total	166,646	211			
Kariyer Yönetimi	Between Groups	1,160	3	,387	,348	,791
	Within Groups	231,405	208	1,113		
	Total	232,565	211			
Motivasyon Yönetimi	Between Groups	1,412	3	,471	,486	,692
	Within Groups	201,450	208	,969		
	Total	202,862	211			
Sosyal Yardım ve Hizmetler	Between Groups	13,158	3	4,386	4,863	,003
	Within Groups	187,597	208	,902		
	Total	200,755	211			
İş Sağlığı ve Güvenliği	Between Groups	8,975	3	2,992	3,517	,016
	Within Groups	176,906	208	,851		
	Total	185,881	211			

ANOVA Testi Verileri

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Çalışma Yılı	(J) Çalışma Yılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İş Analizi İş Tanımları	0-5 Yıl	6-10 Yıl	,37027	,15967	,097	-,0433	,7838
		11-15 Yıl	,23732	,20348	,649	-,2897	,7643
		16 ve Üstü Yıl	,66748	,38689	,313	-,3345	1,6695
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-,37027	,15967	,097	-,7838	,0433
		11-15 Yıl	-,13295	,22360	,934	-,7121	,4462
		16 ve Üstü Yıl	,29721	,39784	,878	-,7332	1,3276
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,23732	,20348	,649	-,7643	,2897
		6-10 Yıl	,13295	,22360	,934	-,4462	,7121
		16 ve Üstü Yıl	,43016	,41735	,732	-,6508	1,5111
	16 ve Üstü Yıl	0-5 Yıl	-,66748	,38689	,313	-1,6695	,3345
		6-10 Yıl	-,29721	,39784	,878	-1,3276	,7332
		11-15 Yıl	-,43016	,41735	,732	-1,5111	,6508
Eğitim ve Geliştirme	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,10426	,15018	,899	-,4932	,2847
		11-15 Yıl	-,18932	,19138	,756	-,6850	,3063
		16 ve Üstü Yıl	-,40598	,36388	,680	-1,3484	,5364
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,10426	,15018	,899	-,2847	,4932
		11-15 Yıl	-,08506	,21031	,978	-,6297	,4596
		16 ve Üstü Yıl	-,30172	,37418	,851	-1,2708	,6674
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,18932	,19138	,756	-,3063	,6850
		6-10 Yıl	,08506	,21031	,978	-,4596	,6297
		16 ve Üstü Yıl	-,21667	,39254	,946	-1,2333	,8000
	16 ve Üstü Yıl	0-5 Yıl	,40598	,36388	,680	-,5364	1,3484
		6-10 Yıl	,30172	,37418	,851	-,6674	1,2708
		11-15 Yıl	,21667	,39254	,946	-,8000	1,2333

ANOVA testi verileri Devamı

Performans Yönetimi	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,07795	,14495	,950	-,4534	,2975
		11-15 Yıl	-,10171	,18472	,946	-,5801	,3767
		16 ve Üstü Yıl	-,38584	,35123	,691	-1,2955	,5238
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,07795	,14495	,950	-,2975	,4534
		11-15 Yıl	-,02375	,20300	,999	-,5495	,5020
		16 ve Üstü Yıl	-,30788	,36117	,829	-1,2433	,6275
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,10171	,18472	,946	-,3767	,5801
		6-10 Yıl	,02375	,20300	,999	-,5020	,5495
		16 ve Üstü Yıl	-,28413	,37889	,877	-1,2654	,6972
	16 ve Üstü Yıl	0-5 Yıl	,38584	,35123	,691	-,5238	1,2955
		6-10 Yıl	,30788	,36117	,829	-,6275	1,2433
		11-15 Yıl	,28413	,37889	,877	-,6972	1,2654

ANOVA testi verileri Devamı

İş Değerlemesi ve Ücretleme	0-5 Yıl	6-10 Yıl	,20233	,14024	,474	-,1609	,5655
		11-15 Yıl	-,42564	,17871	,084	-,8885	,0372
		16 ve Üstü Yıl	-,18437	,33980	,948	-1,0644	,6957
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-,20233	,14024	,474	-,5655	,1609
		11-15 Yıl	-,62797*	,19639	,009	-1,1366	-,1193
		16 ve Üstü Yıl	-,38670	,34942	,686	-1,2917	,5183
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,42564	,17871	,084	-,0372	,8885
		6-10 Yıl	,62797*	,19639	,009	,1193	1,1366
		16 ve Üstü Yıl	,24127	,36656	,913	-,7081	1,1906
	16 ve Üstü Yıl	0-5 Yıl	,18437	,33980	,948	-,6957	1,0644
		6-10 Yıl	,38670	,34942	,686	-,5183	1,2917
		11-15 Yıl	-,24127	,36656	,913	-1,1906	,7081
Kariyer Yönetimi	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,01995	,16938	,999	-,4586	,4187
		11-15 Yıl	-,08547	,21585	,979	-,6445	,4736
		16 ve Üstü Yıl	-,39976	,41042	,764	-1,4627	,6632
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,01995	,16938	,999	-,4187	,4586
		11-15 Yıl	-,06552	,23720	,993	-,6799	,5488
		16 ve Üstü Yıl	-,37980	,42203	,805	-1,4728	,7132
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,08547	,21585	,979	-,4736	,6445
		6-10 Yıl	,06552	,23720	,993	-,5488	,6799
		16 ve Üstü Yıl	-,31429	,44274	,893	-1,4609	,8324
	16 ve Üstü Yıl	0-5 Yıl	,39976	,41042	,764	-,6632	1,4627
		6-10 Yıl	,37980	,42203	,805	-,7132	1,4728
		11-15 Yıl	,31429	,44274	,893	-,8324	1,4609

ANOVA testi verileri Devamı

Motivasyon Yönetimi	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,11821	,15804	,877	-,5275	,2911
		11-15 Yıl	-,12051	,20140	,932	-,6421	,4011
		16 ve Üstü Yıl	-,37289	,38293	,765	-1,3647	,6189
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,11821	,15804	,877	-,2911	,5275
		11-15 Yıl	-,00230	,22132	1,000	-,5755	,5709
		16 ve Üstü Yıl	-,25468	,39377	,917	-1,2745	,7652
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,12051	,20140	,932	-,4011	,6421
		6-10 Yıl	,00230	,22132	1,000	-,5709	,5755
		16 ve Üstü Yıl	-,25238	,41309	,929	-1,3222	,8175
	16 ve üstü Yıl	0-5 Yıl	,37289	,38293	,765	-,6189	1,3647
		6-10 Yıl	,25468	,39377	,917	-,7652	1,2745
		11-15 Yıl	,25238	,41309	,929	-,8175	1,3222

ANOVA testi verileri Devamı

Sosyal Yardım ve Hizmetler	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,35055	,15251	,102	-,7455	,0444
		11-15 Yıl	-,49729	,19435	,054	-1,0006	,0061
		16 ve Üstü Yıl	-1,00285*	,36953	,036	-1,9599	-,0458
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,35055	,15251	,102	-,0444	,7455
		11-15 Yıl	-,14674	,21357	,902	-,6999	,4064
		16 ve Üstü Yıl	-,65230	,37999	,318	-1,6364	,3319
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,49729	,19435	,054	-,0061	1,0006
		6-10 Yıl	,14674	,21357	,902	-,4064	,6999
		16 ve Üstü Yıl	-,50556	,39863	,584	-1,5380	,5269
	16 ve üstü Yıl	0-5 Yıl	1,00285*	,36953	,036	,0458	1,9599
		6-10 Yıl	,65230	,37999	,318	-,3319	1,6364
		11-15 Yıl	,50556	,39863	,584	-,5269	1,5380
İş Sağlığı ve Güvenliği	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,37951	,14810	,054	-,7631	,0041
		11-15 Yıl	-,13276	,18873	,896	-,6216	,3560
		16 ve Üstü Yıl	-,83435	,35885	,096	-1,7637	,0950
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	,37951	,14810	,054	-,0041	,7631
		11-15 Yıl	,24674	,20740	,634	-,2904	,7839
		16 ve Üstü Yıl	-,45484	,36901	,607	-1,4105	,5009
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	,13276	,18873	,896	-,3560	,6216
		6-10 Yıl	-,24674	,20740	,634	-,7839	,2904
		16 ve Üstü Yıl	-,70159	,38711	,270	-1,7042	,3010
	16 ve üstü Yıl	0-5 Yıl	,83435	,35885	,096	-,0950	1,7637
		6-10 Yıl	,45484	,36901	,607	-,5009	1,4105
		11-15 Yıl	,70159	,38711	,270	-,3010	1,7042
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Homojen Alt Kümeleri

İş Analizi İş Tanımları		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
16 ve Üstü Yıl	7	2,7143
6-10 Yıl	58	3,0115
11-15 Yıl	30	3,1444
0-5 Yıl	117	3,3818
Sig.		,153
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

Eğitim ve Geliştirme		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
0-5 Yıl	117	2,5940
6-10 Yıl	58	2,6983
11-15 Yıl	30	2,7833
16 ve Üstü Yıl	7	3,0000
Sig.		,522
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

Homojen Alt Kümeleri Devamı

Performans Yönetimi		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
0-5 Yıl	117	3,0427
6-10 Yıl	58	3,1207
11-15 Yıl	30	3,1444
16 ve Üstü Yıl	7	3,4286
Sig.		,535
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

İş Değerlemesi ve Ücretleme		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
6-10 Yıl	58	2,9943
0-5 Yıl	117	3,1966
16 ve Üstü Yıl	7	3,3810
11-15 Yıl	30	3,6222
Sig.		,110
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

Homojen Alt Kümeleri Devamı

Kariyer Yönetimi		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
0-5 Yıl	117	2,5145
6-10 Yıl	58	2,5345
11-15 Yıl	30	2,6000
16 ve Üstü Yıl	7	2,9143
Sig.		,632
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

Motivasyon Yönetimi		
Tukey HSD		
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05
		1
0-5 Yıl	117	2,5128
6-10 Yıl	58	2,6310
11-15 Yıl	30	2,6333
16 ve Üstü Yıl	7	2,8857
Sig.		,632
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		

Homojen Alt Kümeleri Devamı

Sosyal Yardım ve Hizmetler			
Tukey HSD			
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
0-5 Yıl	117	2,1638	
6-10 Yıl	58	2,5144	2,5144
11-15 Yıl	30	2,6611	2,6611
16 ve Üstü Yıl	7		3,1667
Sig.		,354	,138

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

İş Sağlığı ve Güvenliği			
Tukey HSD			
Çalışma Yılı	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
0-5 Yıl	117	2,6895	
11-15 Yıl	30	2,8222	2,8222
6-10 Yıl	58	3,0690	3,0690
16 ve Üstü Yıl	7		3,5238
Sig.		,567	,081

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

T-Test Verileri

Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş Analizi İş Tanımları	Bayan	79	3,2363	1,01436	,11412
	Erkek	133	3,2180	1,00340	,08701
Eğitim ve Geliştirme	Bayan	79	2,6234	,95648	,10761
	Erkek	133	2,6861	,92198	,07995
Performans Yönetimi	Bayan	79	3,0717	,78568	,08840
	Erkek	133	3,1028	,96328	,08353
İş Değerlemesi ve Ücretleme	Bayan	79	3,1519	,87184	,09809
	Erkek	133	3,2406	,90020	,07806
Kariyer Yönetimi	Bayan	79	2,5747	1,05508	,11871
	Erkek	133	2,5278	1,05035	,09108
Motivasyon Yönetimi	Bayan	79	2,7342	1,04107	,11713
	Erkek	133	2,4797	,93385	,08098
Sosyal Yardım ve Hizmetler	Bayan	79	2,4008	1,07302	,12072
	Erkek	133	2,3409	,91606	,07943
İş Sağlığı ve Güvenliği	Bayan	79	2,7511	1,04250	,11729
	Erkek	133	2,8922	,87092	,07552

T- testi verileri Devamı

Independent Samples Test										
		Levene's Test For Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İş Analizi İş Tanımları	Equal variances assumed	,169	,681	,127	210	,899	,01824	,14311	-,26387	,30036
	Equal variances not assumed			,127	162,568	,899	,01824	,14351	-,26514	,30162
Eğitim ve Geliştirme	Equal variances assumed	,118	,732	-,472	210	,637	-,06267	,13281	-,32447	,19913
	Equal variances not assumed			-,467	159,201	,641	-,06267	,13406	-,32744	,20209
Performans Yönetimi	Equal variances assumed	6,106	,014	-,242	210	,809	-,03103	,12804	-,28344	,22138
	Equal variances not assumed			-,255	189,976	,799	-,03103	,12162	-,27092	,20887
İş Değerlemesi ve Ücretleme	Equal variances assumed	,126	,723	-,702	210	,484	-,08870	,12639	-,33786	,16045
	Equal variances not assumed			-,708	168,208	,480	-,08870	,12536	-,33618	,15877
Kariyer Yönetimi	Equal variances assumed	,044	,834	,314	210	,754	,04686	,14945	-,24775	,34147
	Equal variances not assumed			,313	163,402	,755	,04686	,14962	-,24857	,34230
Motivasyon Yönetimi	Equal variances assumed	3,610	,059	1,837	210	,068	,25448	,13850	-,01855	,52751
	Equal variances not assumed			1,787	150,114	,076	,25448	,14239	-,02688	,53583
Sosyal Yardım ve Hizmetler	Equal variances assumed	5,432	,021	,432	210	,666	,05999	,13882	-,21367	,33366
	Equal variances not assumed			,415	144,186	,679	,05999	,14451	-,22564	,34563
İş Sağlığı ve Güvenliği	Equal variances assumed	7,439	,007	-1,059	210	,291	-,14118	,13328	-,40392	,12157
	Equal variances not assumed			-1,012	141,687	,313	-,14118	,13950	-,41694	,13459

