



T.C  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ  
ETKİN VE VERİMLİ KULLANIM DÜZEYLERİNİN  
ARAŞTIRILMASI (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

Oğuzhan YILDIZ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Emre TÜREGÜN

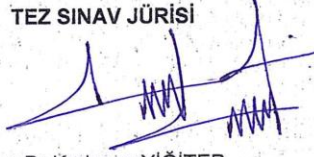
Düzce 2016

## KABUL VE ONAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Çerçevesinde yürütülmüş olan  
"Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeylerinin Araştırılması (Sakarya İli Örneği)"  
adlı çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarihi: 22/02/2016

### TEZ SINAV JÜRİSİ




Doç. Dr. Korkmaz YİĞİTER

Düzce Üniversitesi  
Başkan



Yrd. Doç. Dr. Reşat SADIK

Düzce Üniversitesi  
Üye



Yrd. Doç. Dr. Emre TÜREGÜN

Düzce Üniversitesi  
Üye  
(Tez Danışmanı)

Yukarıdaki Tez, Yönetim Kurulunun 30 / 03 / 2016 tarih ve 2016/62 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Recep ÖZMERDİVENLİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tarih

(İmza)

Oğuzhan YILDIZ



## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma boyunca bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Emre TÜREGÜN'e tez sürecinde yaptığı katkılardan dolayı teşekkür ederim.

ÇalıŐmalarım boyunca yaptığı katkılardan dolayı sevgili dayım ÖĞr. Gör. Yakup Yiğit'e ve bilimsel verilerin analizi konusunda yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaŐım ÖĞr. Gör. Tarık Yolcu' ya teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

BEYAN .....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	2
1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	3
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	5
2.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi .....	7
2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi .....	9
2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve kapsamı.....	11
2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin önemi.....	12
2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri.....	13
2.1.6. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları.....	13
2.1.7. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri .....	14
2.1.7.1 Yeterlik ilkesi.....	14
2.1.7.2 Eşitlik ilkesi .....	14
2.1.7.3 Kariyer ilkesi.....	15
2.1.7.4 Güvence ilkesi.....	15
2.1.7.5 Yansızlık ilkesi.....	15
2.1.7.6 Sınıflandırma ilkesi .....	15
2.2. Etkinlik.....	15
2.2.1. Etkinlik kavramı .....	15
2.2.2. Etkinliğin önemi .....	16
2.2.3. Etkinliğin uygulaması .....	17
2.2.4. Etkinliğin gelişimini etkileyen faktörler .....	17
2.3. Verimlilik .....	18
2.3.1. Verimlilik kavramı.....	18
2.3.2. Verimlilik kavramı ve insan kaynakları ilişkisi.....	19
2.3.3. Verimliliğin önemi.....	19
2.3.4. Verimliliğin uygulanması.....	20
2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı .....	20
2.4.1. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü .....	21
2.4.2. Spor Genel Müdürlüğü.....	21

2.4.3. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü .....	22
2.4.4. Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlükleri.....	24
2.4.4.1. Adapazarı ilçe müdürlüğü.....	24
2.4.4.2. Adapazarı gençlik merkezi .....	24
2.4.4.3. Serdivan ilçe müdürlüğü.....	24
2.4.4.4. Erenler ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.5. Arifiye ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.6. Ferizli ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.7. Söğütli ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.8. Karasu ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.9. Kocaali ilçe müdürlüğü .....	24
2.4.4.10. Kaynarca ilçe müdürlüğü.....	24
2.4.4.11. Sapanca ilçe müdürlüğü.....	25
2.4.4.12. Geyve ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.4.13. Pamukova ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.4.14. Taraklı ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.4.15. Karapürçek ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.4.16. Akyazı ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.4.17. Hendek ilçe müdürlüğü .....	25
2.4.5. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Gençlik ve Spor Tesisleri .....	26
2.5. Konuyla İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalar.....	31
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Tarihi.....	35
3.2. Araştırmanın Tipi .....	35
3.3. Araştırma Evreni.....	35
3.4. Araştırma Grubu.....	35
3.5. Araştırma Hipotezi.....	36
3.6. Araştırmanın Varsayımları.....	38
3.7. Veri Toplama Araçları ve Özellikleri .....	38
3.7.1. Kişisel bilgi formu .....	38
3.7.2. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ölçeği.....	38
3.8. Verilerin Analizi ve Uygulanan İstatistiksel Yöntemler.....	39
3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	39
4. BULGULAR.....	40
4.1. Deneklerin Genel Özellikleri .....	40
4.1.1. Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi ve hizmet yılına ilişkin bulgular .....	40

4.1.2. Cinsiyet durumuna göre diğer boyut görüşlerine yönelik bulgular .....	42
4.1.3. Çalışma yılına göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	43
4.1.4. Çalışma yılına göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular.....	44
4.1.5. Çalışma yılına göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	45
4.1.6. Çalışma yılına göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	46
4.1.7. Çalışma yılına göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	47
4.1.8. Çalışma yılına göre motivasyon yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	48
4.1.9. Çalışma yılına göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	49
4.1.10. Çalışma yılına göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular.....	50
4.1.11. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	51
4.1.12. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular.....	52
4.1.13. Yaş durumuna göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	53
4.1.14. Yaş durumuna göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik bulgular.....	54
4.1.15. Yaş durumuna göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	55
4.1.16. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	56
4.1.17. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	57
4.1.18. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular.....	58
4.1.19. Medeni durumuna göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	59
4.1.20. Öğrenim Durumuna göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	60
4.1.21. Kurumdaki görevine göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular .....	65
5.TARTIŞMA .....	70
5.1. Tartışma .....	70

5.1.1. Cinsiyet durumuna göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	70
5.1.2. Cinsiyet durumuna göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	70
5.1.3. Cinsiyet durumuna göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	71
5.1.4. Cinsiyet durumuna göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	71
5.1.5. Cinsiyet durumuna göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma.....	71
5.1.6. Cinsiyet durumuna göre motivasyon yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma.....	72
5.1.7. Cinsiyet durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	72
5.1.8. Cinsiyet durumuna göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	72
5.1.9. Çalışma yılına göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik tartışma.....	72
5.1.10. Çalışma yılına göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	73
5.1.11. Çalışma yılına göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma.....	73
5.1.12. Çalışma yılına göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	73
5.1.13. Çalışma yılına göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik tartışma .....	74
5.1.14. Çalışma yılına göre motivasyon yönetimi görüşlerine yönelik tartışma.....	74
5.1.15. Çalışma yılına göre sosyal yardım ve hizmetler görüşlerine yönelik tartışma .....	74
5.1.16. Çalışma yılına göre personel sağlığı ve güvenliği görüşlerine yönelik tartışma.....	75
5.1.17. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımları görüşlerine yönelik tartışma	75
5.1.18. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi görüşlerine yönelik tartışma.....	75
5.1.19. Yaş durumuna göre performans değerlemesi görüşlerine yönelik tartışma	76
5.1.20. Yaş durumuna göre iş değerlemesi ve ücretleme görüşlerine yönelik tartışma.....	76
5.1.21. Yaş durumuna göre kariyer yönetimi görüşlerine yönelik tartışma.....	76
5.1.22. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimi görüşlerine yönelik tartışma ....	76
5.1.23. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmet görüşlerine yönelik tartışma	77
5.1.24. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği görüşlerine yönelik tartışma.....	77



5.1.25. Medeni durumuna göre iş analizi ve iş tanımları görüşlerine yönelik tartışma.....	77
5.1.26. Medeni durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi görüşlerine yönelik tartışma .....	78
5.1.27. Medeni durumuna göre performans değerlemesi görüşlerine yönelik tartışma.....	78
5.1.28. Medeni durumuna göre iş değerlemesi ve ücretleme görüşlerine yönelik tartışma.....	78
5.1.29. Medeni durumuna göre kariyer yönetimi görüşlerine yönelik tartışma .....	78
5.1.30. Medeni durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere görüşlerine yönelik tartışma.....	78
5.1.31. Medeni durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği görüşlerine yönelik tartışma.....	79
5.1.32. Öğrenim durumuna göre diğer boyut görüşlerine yönelik tartışma .....	79
5.1.33. Kurumdaki görevine göre diğer boyut görüşlerine yönelik tartışma .....	80
6. SONUÇ.....	82
KAYNAKLAR .....	84
EKLER .....	92
EK 1. ANKET FORMU .....	92
EK 2. ÖZGEÇMİŞ .....	94

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar. ....	10
Tablo 2. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personel Dağılım Tablosu	23
Tablo 3. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Gençlik ve Spor Tesisleri	26
Tablo 4. Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durum dağılımları.....	40
Tablo 5. Araştırmaya katılanların görev ve hizmet yılı dağılımları.....	41
Tablo 6. Cinsiyet durumuna göre diğer boyutlara ilişkin t testi sonuçları .....	42
Tablo 7. Çalışma yılına göre İş Analizi İş Tanımları boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	43
Tablo 8. Çalışma yılına göre Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	44
Tablo 9. Çalışma yılına göre Performans Değerlemesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	45
Tablo 10. Çalışma yılına göre Ücret Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları.....	46
Tablo 11. Çalışma yılına göre Kariyer Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları.....	47
Tablo 12. Çalışma yılına göre Motivasyon Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	48
Tablo 13. Çalışma yılına göre Sosyal Yardım ve Hizmetler boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	49
Tablo 14. Çalışma yılına göre Personel Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	50
Tablo 15. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımları boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	51
Tablo 16. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	52
Tablo 17. Yaş durumuna göre performans değerlendirme boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	53
Tablo 18. Yaş durumuna göre iş değerlendirme ve ücretleme boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	54

Tablo 19. Yaş durumuna göre kariyer yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları.....	55
Tablo 20. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	56
Tablo 21. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmetler boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	57
Tablo 22. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	58
Tablo 23. Medeni duruma göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları.....	59
Tablo 24. Öğrenim Durumuna göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	60
Tablo 25. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve lise gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	61
Tablo 26. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve ön lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları	62
Tablo 27. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları .....	62
Tablo 28. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının ilk-orta ve ön lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	63
Tablo 29. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının lise ve önlisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları ..	63
Tablo 30. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının lise ve lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	64
Tablo 31. Kurumdaki görevine göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları .....	65
Tablo 32. Kurumdaki görevine göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının eğitim ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları ..	66
Tablo 33. Kurumdaki görevine göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının eğitim ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları ..	66
Tablo 34. Kurumdaki görevine göre Eğitim ve Geliştirme boyutu puanlarının memur ve yönetici gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	67

Tablo 35. Kurumdaki görevine göre Eğitim ve Geliştirme boyutu puanlarının işçi ve yönetici gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları .....	67
Tablo 36. Kurumdaki görevine göre Performans Değerlemesi boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	68
Tablo 37. Kurumdaki görevine göre İş Değerlemesi ve Ücretleme boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	68
Tablo 38. Kurumdaki görevine göre İş Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının yönetici ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları ..	69
Tablo 39. Kurumdaki görevine göre İş Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları.....	69



## ÖZET

### GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ ETKİN VE VERİMLİ KULLANIM DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ).

Oğuzhan YILDIZ

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emre TÜREGÜN

Aralık 2015, 106 Sayfa

Bu çalışmada Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki 213 çalışanın kurumlarında insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanım düzeyinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk aşaması insan kaynakları yönetimi, etkinlik, verimlilik ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile ilgili literatür taramasından oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise insan kaynaklarının ilkeleri ışığında oluşturulmuş ve güvenilirliği literatürdeki farklı çalışmalarla test edilmiş ölçek uygulamasından meydana gelmektedir.

Hazırlanan ankette personelin insan kaynakları yönetimi ilkeleri ışığında, mevcut durum ve önem dereceleri hakkındaki görüşleri ile ilgili bilgi sahibi olunması amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistik programı kullanılmış, verilerin frekans tabloları çıkarılıp, Anova, T testi, ve Post Hoc testleri yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre, cinsiyet, çalışma yılı, yaş durumu, medeni durum, öğrenim durumu ve kurumdaki görevine göre çalışanların iş analizi ve 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 istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı ve insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanım düzeyleri incelenmiştir.

İnceleme sonucunda öğrenim durumu ve kurumdaki görevine göre farklı boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki görevine göre iş analizi ve iş tanımları, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme, iş sağlığı ve güvenliği boyutlarında ( $p<0.05$ ) anlamlı bir fark vardır. Öğrenim durumuna göre ise iş analizi ve iş tanımları ile iş sağlığı ve güvenliği boyutlarında ( $p<0.05$ ) anlamlı bir fark vardır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu ve nedenleri hakkında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları göz önüne alınarak tespitlerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Verimlilik, Gençlik Hizmetleri, Spor, Yönetim, Analiz.

## ABSTRACT

### RESEARCH OF EFFECTIVE AND EFFICIENTLY USAGE LEVELS OF HUMAN RESOURCES IN PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORTS (THE SAMPLE OF SAKARYA CITY)

Oğuzhan YILDIZ

Master's Thesis, Department of Physical Training and Sports

Thesis Advisor: Assistant Professor Doctor Emre TUREGUN

December 2015, 106 pages

In this study, the research of effective and efficiently usage levels of human resources of 213 employees of Provincial Directorate of Youth Services and Sports in their institutions has been aimed. The first stage of research has formed by literature search about human resources management, effectiveness, efficiency and Provincial Directorate of Youth Services and Sports. In the second stage of the research, it has formed by scale application which has been formed in the light of human resources principles and of which reliability has been tested with different studies in the literature.

The survey that has been formed, in the light of the human resources management principles of staff, it has been aimed to have knowledge about their opinions about the current situation and significance levels. In the evaluation of the received data statistical software has been used, the frequency tables of data has been formed, ANOVA, t-test and post hoc tests has been done.

According to the test results, it has been researched if there is a significant difference statistically among the opinions relating to job analysis and job definition, employee training and development, performance valuation, job evaluation and charging, career management, motivation management, social relief and services, occupational health and safety of the employees regarding with their gender, working year, age, marital status, educational background and institution service and efficiently usage levels.

It has been detected in the research results that, according to educational background and position in the institution there are significant differences in different dimensions statistically. There is a significant difference ( $p < 0.05$ ) in job analysis and job definition, employee training and development, performance valuation, job evaluation and charging, career management, motivation management, social relief and services dimensions according to position in the institution. There is a significant different ( $p < 0.05$ ) in job analysis and job definition and occupational health and safety dimensions according to the educational background.

It has been detected by being considered between which groups these differences has been and about the reasons the functions of the human resources management.

**Key Words:** Efficiency, Youth Services, Sports, Management, Analysis.

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Farklı olmak, farklılık yaratmak günümüz rekabet dünyasında diğerlerine göre avantaj sağlayıp bir adım öne geçmek için gerekli olan bir unsurdur. İşletmeler içinde bu farklılığı yaratacak en önemli unsur da insandır. Birey kendi farklılıklarından vazgeçmeden diğerlerinin farklılıklarına saygı göstererek örgüt açısından sorun çıkarmadan sinerji yaratarak, insan kaynağını oluşturarak durumunu öne çıkartabilir. Böylelikle farklılıkları iyi yöneterek günümüz insan kaynakları yönetimini doğru noktalara getirebilir.<sup>1</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü etkin, verimli ve insanın mutluluğunu sağlayacak biçimde değerlendirmektir denilebilir. Günümüzde insan kaynaklarına sermaye ve doğal faktörlerden daha çok önem verildiği bilinen bir gerçektir. Buna göre İnsan kaynakları, işletmelerin en değerli varlığıdır denilebilir. Açık sistem anlayışı çerçevesinde bakıldığında, işletme girdileri arasında yer alan ilk madde ve malzeme, makine ve teçhizat, enerji vb. faktörler ancak insan kaynaklarının becerisine dayanarak önem kazanır ve işlerin akışında önemli biçimlendirici olarak rol oynar.

Bir kurum ya da kuruluştan istenen verimin elde edilmesini belirleyen ana faktörlerin başında kurum çalışanları gelmektedir. Bu durumda insan kaynakları bir kuruluşun en kıymetli varlığıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin yoğun rekabet ortamında etkin biçimde yönetilmesinin en önemli koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin de vazgeçilmez unsuru performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetiminde yol gösterici olup, personelin yeteneklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması, çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların ortaya çıkarılması ve bunların iyileştirilerek örgüte olan katkılarının artırılması açısından oldukça önemlidir.<sup>2</sup>

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı gençlik hizmetleri ve spor genel müdürlüğünün amaçladığı hedeflere ulaşması için de büyük önem teşkil etmektedir. Gençlik hizmetleri ve spor genel müdürlüğü, tüm vatandaşların ve özellikle boş zamanlarını işi ve okulu dışında geçiren gençliğin yaygın eğitimin en çekici ve en etken aracı olan ve bir taraftan yaygın beden eğitimi ve antrenmanlara ağırlık veren ve kitle sporu olarak adlandırılan çalışmalar, diğer taraftan bu faaliyeti ileri düzeyde bütünleyen

ülkemizi uluslar arası spor alemin de temsil yeteneğindeki sporcuların aranıp bulunmasını, yetişmesini, form ve performanslarını çeşitli önlemlerle ve optimum sayıdaki yarışmalarla sürdürmeye dönük spor faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak insanların sosyal gereksinimlerinden olan spor ihtiyacını karşıladığı kurumlardır. Gençlik ve gençlik çalışmalarının artan önemi, daha önceleri Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde daire başkanlığı düzeyinde yürütülen faaliyetlerin, bugün Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile genel müdürlük düzeyinde yürütülmesinden de anlaşılmaktadır. Yıllar yılı spor örgütlenmesinin altında ve sporun gölgesinde kalan gençlik çalışmaları; bugün spor örgütlenmesi gibi genel müdürlük olarak yapılanmıştır. Gençlik hizmetleri yeniden yapılanmış ve daha güçlü bir şekilde Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak çalışmalarına devam etmektedir.<sup>3</sup>

Ortaya konulan bu bilgiler ışığında bu çalışma başta Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli kullanım düzeyini gösterdiğini ve spor yönetiminde etkinliği artacak olan il müdürlüklerinin faydalanabilmesini öngörülmektedir. Ayrıca bu alanda yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutması amaç edinilen bu çalışmanın Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüklerinin insan kaynakları yönetiminde önemli bir boşluğu dolduracağı kanısındayız.

Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları ile sınırlı olan bu araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasını konumuzla ilgili literatür çalışması, ikinci aşamasını ise Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüklerindeki personel ve kuruluşa ait spor tesislerinde çalışan personel üzerinde yapılan anket oluşturmaktadır. Araştırmanın saha araştırmasında; personelin ağırlıklı olarak idari çekinceleri gibi zorluklarla karşılaşmıştır. Buna rağmen istenilen bilgilere yeterli seviyede ulaşılmıştır. Bu bilgilerden çıkarılan sonuçlarla spor il müdürlüklerinde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım seviyesini görülmeye ve çıkan sonuçlara göre insan kaynaklarının nasıl daha etkin ve verimli yönetilebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Tarihsel süreç içerisinde insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma ihtiyacı duymuşlardır. Hızlı teknolojik, bilimsel, siyasal, ekonomik değişimlerin yaşandığı günümüzde, işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın varlığından söz etmek güçtür. Bu amaçla insanlar, bireylerin farklı yeteneklerinden yararlanma yoluna gitmiş, toplumsal yaşamı kolaylaştıracak kurum ve kuruluşlar oluşturmuşlardır.<sup>4</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir.<sup>5</sup> İnsan kaynakları, bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz çalışana kadar her çeşit iş veya meslekte çalışanları kapsamaktadır.<sup>6</sup> İnsan kaynakları, örgütlerin temelidir ve sermaye varlıklarının yönetiminde kilit bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bugün rekabet avantajı kazanma noktasında çalışanın bilgi ve verimliliğini vurgulamaktadır.<sup>7</sup> İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir organizasyon tipinde insanların yönetimiyle ilişkili kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, faaliyetler, uygulamalar, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>8</sup>

İşletme hedeflerinin ve başarılarının gerçekleştirilmesinde, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemlidir.<sup>9</sup> İnsan kaynakları yönetimi, firma çalışanı olup olmadığına bakmaksızın insanı değer olarak algılayan ve insana değer veren bir firma kültürüdür.<sup>10</sup>

İnsan kaynakları deyimi günümüzde, örgütlerin amacına ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmektedir. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir.<sup>11</sup> İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağı olan işgörenlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda yeni bir düşünce tarzıdır.<sup>12</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, 1980'lerin başında ortaya çıkan bir kavramdır. Personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerinin almıştır.<sup>13</sup> İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, insan

kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişi güzel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacıyla yüz yüze gelmişlerdir. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir yansımasıdır. Fakat iyileşme, çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir. Bu gelişmede dolayısıyla bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayış ve yaklaşımına varmada öncelikle endüstri devriminin etkisi olmuştur. Diğer yandan bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur.<sup>14</sup>

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordinasyonuna yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. 21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.<sup>15</sup>

Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personel yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini arttırması açısından tüm toplumu dikkate alır.<sup>16</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması, işten çıkarılmaları, ücret ve maaş ödenmesi ile işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarlamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak ile geleceğin yöneticilerini geliştirmek ve yetiştirmek görevlerini de üstlenmiştir.<sup>17</sup> Ayrıca insan kaynakları yönetimi; İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın, işe alınması,

eğitilmesi, geliştirilesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak da ifade edilmektedir.<sup>17</sup>

Sonuçta, yeni yeni gelişen ve geçiş dđnemi yaşayan bir kavram olması nedeniyle, literatürde İnsan kaynakları yönetiminin farklı şekillerde tanımlandığını görüyoruz. Bu tanımlardan bir kısmını şu şekilde ortaya koyabiliriz.<sup>18</sup>

“İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasının ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır”.<sup>18</sup>

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için örgütün, insan kaynakları ile ilgili olarak kişisel, örgütsel ve çevresel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyet ile görevleridir”.<sup>18</sup>

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerin tümüdür”.<sup>18</sup>

“İnsan kaynakları yönetimi, daha etkin ve verimli bir sonuç elde etmek için yönetenler ile yönetilenler arasında uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel bir fonksiyondur”.<sup>18</sup>

Bu ve benzeri diğer tüm tanımlar yakından incelendiğinde İnsan kaynakları yönetim'inin, bir örgütsel kültür oluşturduğu ve bu çerçeve içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir yönetim felsefesi olduğu görülecektir.<sup>18</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen bir dizi faaliyet ve görevlerdir.<sup>19</sup>

### **2.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi**

İnsan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze kadar geçirmiş olduğu değişimi görmek, kavramın temellerinin kavranması adına önemlidir. Ayrıca işletmeler açısından stratejik olmasının altında yatan nedenin kavranabilmesi için de insan kaynakları yönetiminin tarihçesinin bilinmesi önemlidir.<sup>20</sup>

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde birçok tarihsel gücün önemli etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmeciliğine dayalı olması nedeni ile İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ilgili iş

birimlerinin yaşça büyük olan üyeleri tarafından yerine getirilmekteydi. Yaşça küçük olanlar ile yeni çalışanlar ise çok daha tecrübeli olanlara çıraklar olarak hizmet ederek işlerini öğreniyorlardı. İş birimlerinde veya çiftliklerde kıdemli olan üyelerin akrabaları ile arkadaşlarına yeni işlerde öncelik tanınmakta ve karşılığında da az miktarda ücret, beslenme ve iskân imkânı sağlanmaktaydı.<sup>21</sup>

1.Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde, personel etkinliklerine yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi işverenlerin pek çoğuna gülünç gelmekteydi. O dönemlerde emek gücü ucuz ve boldu. Şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorunda mevcut değildi. ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. 4 milyondan fazla insan orduya katıldı. Avrupa'dan gelen göçmenler savaşmak için ülkelerine döndü ve Amerika'ya göçmen akışı oldukça azaldı. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalarına katıldı. Deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçi artık geçmişte kalmıştı. Organizasyonlar personel etkinliklerine 1930'larda başladı. O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktı.

1940'larda personel yönetimi resmi olarak organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yine kayıt tutmaktan ibaretti. Ancak 2. Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için birkaç şirket, endüstriyel psikoloji alanında araştırma ve uygulama yapmaya başladı. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun önem kazanmaya başladığının bir göstergesiydi. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da arttırdı.<sup>22</sup>

Modern anlamda İKY' nin tarihçesine bakıldığında zaman, bunun çok yakın zamanlarda olduğu görülür. İKY, 1980'li yıllarda ivme gösteren bir yönetim yaklaşımı altında ortaya çıkmıştır. 1970-1990 yılları arasında geçirdiği değişim ve gelişim süreci sonrasında ise, çalışma hayatının ve örgütlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. 1980'lerden sonra artan uluslar arası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir.<sup>23</sup>

Özetlemek gerekirse, personel yönetimi bir değişim sürecinde yer almaktadır. Personel yönetiminin evrimi özellikle kamu politikası ve yükselen sendikacılık ve toplu

sözleşmelerin oluşturduğu baskılardan etkilenmiştir. 1980'li yılların sonuna doğrudur ki insan kaynakları yönetimi kavramı yaygın olarak kullanılmaya başlandı.

### **2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi**

Son zamanlar da baskın olan kavramlar; küresel rekabet şartları, teknolojinin uluslar arası boyut kazandırılması ve çalışanların verimliliğidir. Bu bağlamda iş örgütlerinin, yönetsel kontrol sistemlerini, insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanabilecekleri şekilde yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. İş adamları ve akademisyenler çalışanların yönetilmesinde kullanılagelen klasik yaklaşımların artık görevini ifa edemediğini ve gelişen koşullara uygun olmadığını tartışmaya başlamışlardır. Çalışanların potansiyelinin tam olarak kullanılabilmesi ve rekabet için gerekli tutum ve davranışların benimsenebilmesi, yönetsel kontrolün üç yönünün değişimine bağlıdır. Böylece değişen yönetim anlayışında, örgütlerin yatay bir organizasyon şekli tercih edilir. Örneğin, çalışma takımları halinde yeniden yapılanma öngörülmektedir. Ayrıca, üst yönetim çalışanlarını daha önceleri göz ardı edilen bazı maddi olmayan noktalar yoluyla da yönlendirebilirler. Bunlara ek olarak, insan kaynakları yönetimine yeni yaklaşımlar çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi yollarıyla örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ve yüksek performansa sahip örgütler oluşturmayı amaçlar.<sup>24</sup>

Ülkemizde insan kaynakları yönetimi, sanayinin canlanmaya başlamasıyla birlikte Yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. 9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı SSK kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır.<sup>25</sup>

İş hayatıyla alakalı yapılan kanun değişiklikleri, insan kaynakları yönetiminin gelişimine uygun zemin hazırlaması yanında toplumsal istek ve ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır.

Bilindiği gibi, ülkemiz uzun yıllar iç piyasasını korumacılık duvarlarıyla örmüş ve geliştirmeye çalışmıştır. İç piyasanın rekabet unsuruyla zorlanmadığı bir ortamda en büyük güçlük iç üretimi gerçekleştirebilmek olmuştur. Rekabetin bulunmadığı bir ortamda doğal olarak, satış pazarlama gibi konular değil, üretim için gerekli ham madde temini önceliği almıştır. Dolayısıyla, hammadde ve teknoloji gibi üretim araçları insan kaynağının önüne geçmiştir.<sup>26</sup>

**Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
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 yöntem	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

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.<sup>27</sup>

### 2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve kapsamı

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personel bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.<sup>28</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektedir. Uygulamada insan kaynakları yönetimi, bu hedef aşağıda verdiğimiz amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmeye çalışılır, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır. Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır;

**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, kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.

**İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

**Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirilmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır.

Yukarıda sözü edilen amaçlar ne tür örgüt olursa olsun insan kaynakları bölümlerinin her zaman dikkat etmesi ve sürekli izlemesi gereken amaçlardır. Bu genel ve en sık

rastlanan amaçların dışında da örgütten örgüte değişen pek çok insan kaynakları amacından söz etmek mümkündür. Ancak asıl olan yöneticiler tarafından bu genel amaçların her zaman hatırlanması ve karşılaşılan pek çok sorunun, bu amaçlara uygun olarak analiz edilebilmesidir.<sup>29</sup>

İnsan kaynakları yönetimi'nin bir yönetim felsefesi olduğu, ayrıca, işletmeyi etkileyebilecek bütün çevresel unsurların dikkate alınarak, insana odaklanan bir anlayışı, işletmenin tamamına yaygınlaştırma amacını taşıdığı söylenebilir.<sup>30</sup>

Palmer ve Winters'a göre insan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur: "İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve iş gören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması".<sup>31</sup>

Werther ve Davis ise insan kaynakları yönetiminin amacını, "ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını arttırmaktır" şeklinde belirtmiştir.<sup>32</sup>

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir içgüdü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğü sağlamak insan kaynakları yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterlerin iş gören performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar, insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir.<sup>33</sup>

#### **2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin önemi**

Uzun bir gelişme süreci sonucu ortaya çıkan insan kaynakları yönetiminin temelinde iki yön bulunmaktadır. Personel yönetimi olarak adlandırılan yönüyle insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin tedariki ve seçimini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları içermektedir. Stratejik yönüyle ise, insan kaynakları ile ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında



personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngörmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bir yandan personelin tedarik ve seçimi ile işe yerleştirilmesini, diğer yandan eğitimini, geliştirilmesini, değerlendirilmesini ve hakların verilmesi gibi güdüleme ve etkileme, insan kaynaklarını öngörülmemeye, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>34</sup> Kaliteyi artırmaya, yenilikçi olmaya ve maliyetleri azaltmaya yönelik rekabet stratejilerinin gerçekleşmesi için İK yönetimine dair en iyi uygulamaların belirlenmesi rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir.<sup>35</sup>

### **2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri**

İnsan kaynakları yönetimi çalışma ilişkilerini düzenlemeye, işin özünü açıklamaya yönelik bilgi ve uygulamalardır. İnsan kaynakları yönetimi şu 5 fonksiyonel alanı kapsamaktadır.

**Personelleşme:** Uygun nitelikteki, bilgi ve tecrübe sahibi insanların elde edilmesi. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, iş analizi, personel seçimi gibi uygulamalar düşünülebilir.

**Ödüller:** Ödül sisteminin dizayn ve idaresi. Bu çerçevede iş değerlendirme, performans ölçümü ve sosyal yardımlar düşünülebilir.

**Çalışanların Geliştirilmesi:** Çalışanların görevlerini en verimli şekilde yapabilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olması. Bunlar performans ölçümü, çalışanların önemli yetenek ve vasıflarını tamamlayabilmeleridir.

**Çalışanların Bakımı:** İşyeri güvenliğinin izlenmesi ve yönetimi, sağlık ve refah politikaları ve kurullarla uyum içerisinde bulunmaktır.

**Çalışma İlişkileri:** Bu başlık altında, çalışanların yönetime katılması düşünülebilir. Burada sendika ortamında, sendika temsilcileri ve yöneticiler arasındaki tartışmalar kastedilmektedir.<sup>36</sup>

### **2.1.6. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları**

İnsan kaynakları fonksiyonunun doğası ve rolü geçtiğimiz birkaç on yıl içinde çok değişti. Hem teknolojik hem kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer geleneksel personel fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük oldu. İnsan kaynakları fonksiyonunun karmaşıklaşması, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilenmeye başlamasına neden oldu. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu iş

gücünü optimal biçimde oluşturmak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır.<sup>37</sup> İnsan kaynakları planlaması bugün için çok önemli bir hale gelmiştir. Çünkü istenilen zamanda gerekli becerilere sahip bir personel bulmak her zaman olanaklı değildir.<sup>38</sup>

Küreselleşme sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.<sup>39</sup> İnsan kaynakları yönetiminin kurum içindeki en önemli rollerinden bir tanesi insanların bir arada nasıl daha iyi çalışabileceklerini analiz etmek ve bu noktada geliştirilecek sistemlerle çalışanların verimliliklerini artırmak olmalıdır.<sup>40</sup>

Bir işletmede, her işgörenin işe ve işletmeye karşı tutumunu belirleyen faktörler değişik olmakla birlikte, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>41</sup>

### **2.1.7. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri**

İlkeler, çıkış noktası olarak toplumsal deneyimler ve kazanımların sonucu olup, mensup olduğu toplumun değerleri sınırlarında şekil kazanıp, farklılık gösterirler.

İlkelerin çeşitli yararları vardır: Her şeyden önce yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur.<sup>42</sup>

#### **2.1.7.1 Yeterlik ilkesi**

Örgütsel düzeyde yeterlik ilkesi etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür.<sup>43</sup>

#### **2.1.7.2 Eşitlik ilkesi**

Çalışan eleman arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınması gerekir.<sup>44</sup> Örgütlere yeni eleman alımında ve eski çalışanların ilerlemeleri konularında eşitlik tanınması, onların bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri dışında başkaca ölçütlere yer verilmemesi eşitlik ilkesinin gereklerindedir.<sup>45</sup>

### **2.1.7.3 Kariyer ilkesi**

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır.<sup>46</sup> Yani bir anlamda başarı derecesini simgeleyen anlam taşımaktadır.<sup>47</sup> Kariyer kavramına bağlı bir fikir de şudur: değerli elemanları kamu hizmetlerine çekmek, onları bu hizmetlerde alıkoyabilmek ve nihayet bunların halkla ilişkilerini kolaylaştırmak için, kamu hizmetlerine prestij ve personele bazı imtiyazlar sağlamak suretiyle bunları cazip bir hale sokmak gerekecektir.<sup>48</sup>

### **2.1.7.4 Güvence ilkesi**

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilgili bir ilkedir. Çünkü bir kişinin bir işte kariyer yapabilmesi için, ona o işte uzun süre kalma imkânının sağlanması gerekmektedir.<sup>49</sup>

### **2.1.7.5 Yansızlık ilkesi**

Özellikle kamu insan kaynakları yönetimi için geçerli olan bu ilke, yönetimin yansızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri üzerine kısıtlamalar getirilmektedir.<sup>50</sup>

### **2.1.7.6 Sınıflandırma ilkesi**

Sınıflandırma ilkesi, yeterlik ilkesinin işlevselliğine olanak veren ve personel işlemlerinin rasyonel olarak gerçekleşmesini sağlayan ilkedir.<sup>51</sup>

## **2.2. Etkinlik**

### **2.2.1. Etkinlik kavramı**

Etkinlik, bir işletmenin veya örgütün tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.<sup>52</sup> Etkinlik bir anlamda işletmenin belirlenen hedefleri başarma derecesidir.<sup>53</sup> Etkinlik İngilizcedeki “efficiency” kelimesinin karşılığı olarak, çıktının elde edilmesi için kullanılan işçilik, hammadde, malzeme, makine ve teçhizatın ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır.<sup>54</sup> Prokopenko’ya göre etkinlik gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşendir.<sup>55</sup> Etkinlik kavramı ile amaçları arasında yapısal bir bağ vardır. Etkinlik genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, olanaklı olduğu kadar, yöneltmiş bulunduğu amaca

ulaşma derecesidir. Diğer bir deyişle amaca ulaşmada yeterli olup olmadığını gösteren bir luttir. İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretim kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Diğer bir deyişle fiili performans, önceden saptanan standart performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir.<sup>56</sup>

Organizasyonel etkinlik, müşterinin değer verdiği ürün veya hizmeti sağlayabilmek anlamını da taşımaktadır.<sup>57</sup> rgtsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre; bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir.<sup>58</sup>

### **2.2.2. Etkinliğin nemi**

nemi sosyal sorumluluk açısından gittikçe artan etkinlik kavramı işletmeler için dikkat çekici hale gelmiştir. İlke kaynaklarının kıtlığı dikkate alındığında israf edilecek bütün kaynaklar, etkin olmamanın bir göstergesini teşkil edecektir. Etkinliğin nemi başlıca şu açılardan ele alınmalıdır;

- a) İşletmenin sahipleri ya da ortakları açısından etkin çalışmayan bir işletme, yani amaçlarına ulaşamayan bir işletme başarısız kabul edilecektir. Sahiplerin kar amacıyla kurdukları işletme bu açıdan etkin değilse istenilen düzeyde kar elde edemiyor demektir.
- b) alışanlar açısından etkin olmayan bir işletme, çalışanların haklarını vermeyen, sosyal haklar tanımayan ve çalışanlarına saygılı davranmayan işletme demektir.
- c) Yöneticiler açısından etkin olmayan işletme, yöneticinin başarısızlığı demektir. Yönetici istediği amaçlara ulaşamıyorsa etkin değil demektir.
- d) Kamuoyu açısından etkin olmayan bir işletme, tüketiciler haklarını hiçe sayan, kaliteye önem vermeyen, zevk ve istekleri dikkate almayan bir işletme demektir.
- e) Devlet açısından etkin olmayan bir işletme, kaynakları israf eden, vergi vermeyen ve diğer yükümlülüklerini yerine getirmeyen işletme demektir.

Kısacası, işletmelerin etkinliği hem işletme personelini hem de ikinci şahışlar açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin en önemli görevi amaçlarına ulaşabilmesidir.<sup>59</sup>

### **2.2.3. 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 diğer yandan en yüksek etkinliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre oluşturmaktır. Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe 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.<sup>60</sup>

### **2.2.4. 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. 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 işlemi 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 başarıya ulaşmasını engellemiştir. Bu konuda güncel bir örnek Türk Hava Yolları 'dan verilebilir. Bilindiği gibi, Diyarbakır'da bir Türk Hava Yolları uçağı sis yüzünden düşmüş ve 75 kişinin ölümüne ve 5 kişinin

yaralanmasına neden olmuştu. Halbuki Türk Hava Yolları her türlü hava koşullarında inişi 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 Türk Hava Yolları'nın Borsa'daki hisseleri değer kaybetmeğe başlamıştır. Demek ki, iş kazaları, çevre, insan kaynağı ve teknoloji gibi etkinlik kriterlerine önem vermeyen ve sosyal sorumluluğu gereği üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmeyen ya da getiremeyen örgütlerin, amaçlarına ulaşamayacaklarını ve de başarıyı yakalayamayacaklarını söylemek, doğru bir saptama olacaktır.<sup>61</sup>

## **2.3. Verimlilik**

### **2.3.1. Verimlilik kavramı**

Verimlilik, üretimde kullanılan kaynaklar(girdi) ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar (mal veya hizmet) arasındaki oransal ilişkidir. Verimlilik, çıktı/girdi formülüyle en basit şekilde açıklanabilir. Bu bağlamda verimlilik, üretim faktörleri ile üretim düzeyi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.<sup>62</sup> Burada, kaynakların birim başına en az harcanacak biçimde kullanılarak en yüksek üretim ve hizmet miktarı hedeflenmektedir.<sup>63</sup> Verimlilik bir üretim veya hizmet sistemi çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olduğu şeklindedir. Yani verimlilik, kaynakların işgücü, sermaye, rant, malzeme, enerji, bilgi mal ve hizmetlerin üretiminde etkin kullanımı olarak tanımlanabilir.<sup>64</sup>

Rekabette üstünlüğü sağlayabilmek için verimliliği arttırmak gerekir. Firmalar, gelişmiş teknolojiler kullanarak, girdilerin randımanını arttırarak, daha iyi bir örgüt yapısı yaratarak ve emeğin etkinliğini arttırarak bu amacı gerçekleştirirler.<sup>65</sup>

Çalışanlardan maksimum düzeyde verimlilik alabilmek için öncelikle onun ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak, tatmin edici bir ücret vermek gerekir. Diğer yandan, çalışma ortamı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesinden söz edilebilir. Ama en önemlisi çalışanın sosyo-psikolojik beklentilerini karşılamaktır. Diğer bir anlatımla, bu faktör işgücünün fikri gücünü, gönül gücünü arttırmaya yönelik faktördür.<sup>66</sup>

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir.

Bundan dolayı teknik anlamda verimlilik, "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir.<sup>67</sup>

Verimlilik çoğu işletmede kullanılabilme kolaylığından ve basit bir ölçüt olması nedeniyle yaygın şekilde kullanılan bir performans ölçütüdür. Verimlilik farklı bilim dalları tarafından çeşitli şekillerde algılanmaktadır.<sup>68</sup>

### **2.3.2. Verimlilik kavramı ve insan kaynakları ilişkisi**

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.<sup>69</sup>

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 gerekli ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür.<sup>70</sup>

### **2.3.3. Verimliliğin önemi**

Verimlilik artışı, iş sonuçları üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir. Ticari işler için bu durum, daha fazla kar anlamına gelir.<sup>71</sup>

Toplumsal ve ekonomik gelişme, insanlara daha iyi bir gelecek sağlanması demektir. Ekonomik gelişmenin bir itici gücü olarak verimlilik artışının nihai hedefi, insanların yaşam kalitesini arttırmaktır.

Verimlilik artışı, toplumun, mevcut kaynakların, insani bilgi ve beceriler, teknoloji, donanım, hammaddeler, enerji, sermaye ve aracılık hizmetleri en uygun karışım yoluyla katma değer yaratmasına olanak veren kilit bir etkidir. Ülkelerin zenginliğine katkıda bulunur, küresel piyasada şirketleri daha rekabetçi kılar ve böylece yaşam kalitesine katkıda bulunur. Verimliliğin artırılmasında insanların yaratıcılığı ve çabaları olmaksızın, insanlık hayatta kalmanın ve ilerlemenin araçlarından yoksun kalırdı; çünkü toprağın, emeğin ve sermayenin artış oranı nüfusun artış oranına ayak uyduramazdı.

İş gören verimliliğinde önemli olan temel etmenler aşağıda sıralanmıştır. Bir iş görenin verimliliğinde içinde bulunduğu ortam önemlidir,

- İş görenin, insan olarak özellikleri, nitelikleri önemlidir,
- İş görenin motivleri (onu çalıştıran nedenler) önemlidir.<sup>72</sup>

#### **2.3.4. Verimliliğin uygulanması**

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

- Amaçların belirlenmesi, planlama ve koordinasyon ve endüstri mühendisliği tekniklerinin kullanılması,
- İşletmede çalışanların verimliliğinin 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 iş görenlerle ortak çaba içerisine 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.<sup>73</sup>

#### **2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı**

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 638 Sayılı “Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin” 08 Haziran 2011 tarihinde 27958 sayılı Mükerrer Resmi Gazetede yayımlanması ile kurulmuştur. Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir.<sup>74</sup>



### **Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri şunlardır:**

1. Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkan sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
2. Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.
3. Gençlik çalışma ve projelerine iliksin usul ve esasları belirlemek.
4. Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.
5. Spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını tevsik edici tedbirler almak.
6. Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.
7. Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.

#### **2.4.1. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü**

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kurulmasından sonra Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı adını almıştır. Daire Başkanlığının yürütmüş olduğu tüm faaliyet ve çalışmalar Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünce yapılacaktır.

Yasal dayanağını Anayasamızın 58' inci maddesinden alan Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde gençlerin serbest zamanlarını sosyal ve kültürel etkinliklerle değerlendirmelerini sağlamak amacıyla faaliyetlerin yürütüldüğü birimdir.

#### **2.4.2. Spor Genel Müdürlüğü**

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olan Spor Genel Müdürlüğünün 81 ilde il müdürlüğü bulunmaktadır. Amacı Türk sporunun gelişmesi, gençleri spora teşvik olan müdürlük tüm branşlar da spor faaliyetlerini desteklemektedir.<sup>74</sup>

### **Spor Genel Müdürlüğünün Görevleri**

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,
- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,
- Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,
- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
- Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmaktır.

### **2.4.3. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü**

Anayasanın 59. maddesinde ve 3289 sayılı kanunun öngördüğü şekilde, tüm vatandaşların ve özellikle boş zamanlarını işi ve okulu dışında geçiren gençliğin yaygın eğitimin en çekici ve en etkin aracı olan ve bir taraftan yaygın beden eğitimi ve antrenmanlara ağırlık veren ve kitle sporu olarak adlandırılan çalışmalar, diğer taraftan bu faaliyeti ileri düzeyde bütünleyen ülkemizi uluslararası spor aleminde temsil yeteneğindeki sporcuların aranıp bulunmasını, yetişmesini, form ve performanslarını çeşitli önlemlerle ve optimum sayıdaki yarışmalarla sürdürmeye dönük spor faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak şeklinde özetlenebilen Gençlik ve Spor Bölge Müdürlüklerinin görevleri; spor hizmetleri, idari işler, tesis hizmetleri ve muhasebe-bütçe hizmetleri ile ilgili işlerin şube müdürlerine dağıtılmasıdır.<sup>74</sup>

Sakarya ili gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde 66 kadrolu personel, 29 sözleşmeli personel, 135 hizmet alımı personel, 7 görevlendirmeye gelen personel olmak üzere toplam 237 personel istihdam edilmektedir.

**Tablo 2. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personel Dağılım Tablosu**

GÖREV YERİ	KADROLU PERSONEL	MÜHENDİS	ANTRENÖR	İŞÇİ	HİZMET ALIMI						TOPLAM	
					VASIFLI	VASIFSIZ	CANKURTARAN	ANTRENÖR	GENÇLİK İİDERİ	GÜVENLİK		GÖREVLENDİRME İLE GELEN
İl Müdürlüğü	33	2	2	5	7	4					1	57
Gençlik Merkezi	3				1	3			12	2		22
Adapazarı İlçe Müd.	14		11		15	14	5	16		10	4	92
Serdivan İlçe Müd.	4		2		4	5		9		5	1	30
Erenler İlçe Müd.	1											1
Arifiye İlçe Müd.	4			1		6				1		12
Ferizli İlçe Müd.						1						1
Söğütli İlçe Müd.						2						2
Karasu İlçe Müd.						2						2
Kocaali İlçe Müd.						1						2
Kaynarca İlçe Müd.						2						1
Sapanca İlçe Müd.	3		2									4
Geyve İlçe Müd.	1		2			2						3
Pamukova İlçe Müd.			1									3
Taraklı İlçe Müd.												
Karapürçek İlçe Müd.												
Akyazı İlçe Müd.	1		1									2
Hendek İlçe Müd.	2				2	2				2	1	9
<b>TOPLAM</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>237</b>

## **2.4.4. Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlükleri**

### **2.4.4.1. Adapazarı ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü dahil 14 kadrolu personel, 11 antrenör, 60 hizmet alımı personel, 4 adet görevlendirme ile gelen personel olmak üzere 92 personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.2. Adapazarı gençlik merkezi**

Kurum içerisinde ilçe müdürü dahil 3 kadrolu personel, 18 hizmet alımı personel olmak üzere 21 adet personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.3. Serdivan ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü dahil 4 kadrolu personel, 2 antrenör, 23 hizmet alımı personel, 1 görevlendirme ile gelen personel olmak üzere 30 personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.4. Erenler ilçe müdürlüğü**

Kurum ilçe müdürü tarafından idare edilmektedir.

### **2.4.4.5. Arifiye ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü dahil 4 kadrolu personel, 1 işçi, 7 hizmet alımı personel olmak üzere 12 personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.6. Ferizli ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 1 hizmet alımı personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.7. Söğütli ilçe müdürlüğü**

Kurum ilçe müdürü tarafından idare edilmektedir.

### **2.4.4.8. Karasu ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 2 hizmet alımı personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.9. Kocaali ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 2 hizmet alımı personel istihdam edilmektedir.

### **2.4.4.10. Kaynarca ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 1 hizmet alımı personel istihdam edilmektedir.

#### **2.4.4.11. Sapanca ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 3 kadrolu personel, 2 antrenör, 1 hizmet alımı personel olmak üzere 7 personel istihdam edilmektedir.

#### **2.4.4.12. Geyve ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 1 kadrolu personel, 2 antrenör olmak üzere 3 personel istihdam edilmektedir.

#### **2.4.4.13. Pamukova ilçe müdürlüğü**

İlçe müdürlüğüne şu an için atama yapılmamıştır. Kurum 1 antrenör, 2 hizmet alımı personel, olmak üzere 3 personel istihdam edilmektedir.

#### **2.4.4.14. Taraklı ilçe müdürlüğü**

İlçe müdürlüğüne şu an için atama yapılmamıştır.

#### **2.4.4.15. Karapürçek ilçe müdürlüğü**

İlçe müdürlüğüne şu an için atama yapılmamıştır.

#### **2.4.4.16. Akyazı ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 1 kadrolu personel, 1 antrenör olmak üzere 2 personel istihdam edilmektedir.

#### **2.4.4.17. Hendek ilçe müdürlüğü**

Kurum içerisinde ilçe müdürü ve 2 kadrolu personel, 6 hizmet alımı, 1 görevlendirme ile gelen personel olmak üzere 9 personel istihdam edilmektedir.

## 2.4.5. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Gençlik ve Spor Tesisleri

**Tablo 3. Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Gençlik ve Spor Tesisleri**

İlçeler	Nüfus	Stadyum Spor Salonu	Bireysel Çalışma Spor Salonu	Yüzme Havuzu	Kapalı Tenis Kortu	Sentetik Zeminli Futbol Sahası	Çim Zeminli Stat	Toprak Zeminli Futbol Sahası	Semt Futbol Sahası	Trap Skeet Atış Poligonu	Havah Silahlar Atış Poligonu	Kürek ve Kano Tesisleri	Kamp Eğitim Merkezi	Gençlik Merkezi	Gençlik ve Kültür Merkezi İl Hizmet Binası	Lojman Binası (4 Daireli)	Toplam	
Adapazarı	263.408	1	4	5	1				9	1	1						22	
Serdivan	112.611	1	1		1				3	1	1	1	2	1	1	1	14	
Erenler	79.934					1	1		6								8	
Arifiye	39.024					1	1	1	1	1			1				6	
Akyazı	84.865	1	1			1	1		12								16	
Ferizli	24.944						1		9								10	
Geyve	48.051	1	1				1		6								9	
Hendek	76.664	2	1				1		8				1				13	
Karapürçek	12.373						1	1	2								4	
Karasu	57.008	1	1			1			19								22	
Kaynarca	23.297	1					1		6								8	
Kocaali	21.800	1				1	1		6								9	
Pamukova	28.309	1	1				1		8								11	
Sapanca	39.437	1					2		2								5	
Söğütü	13.988						1		6								7	
Taraklı	6.993	1					1		2								4	
Toplam	932.706	1	15	11	1	1	5	14	2	105	1	2	2	3	1	1	1	168

### Merkez Atatürk Stadyumu

13.500 kişi kapasitelidir.

Üç tarafı kapalı tribündür.

1965 yılında hizmete girmiştir.

### Serdivan 5000 Seyirci Kapasiteli Spor Salonu

İnşaat halindedir.

Fiziki gerçekleşme %50'dir.

### **Merkez Atatürk Spor Salonu**

1568 Kişi kapasitelidir.

Uluslararası müsabaka ve organizasyonların yapılmasına uygundur.

Bünyesinde boks spor salonu mevcuttur.

### **Lütfü Yaman Spor Salonu**

500 kişilik tribünü mevcuttur.

Çok amaçlı spor salonu olarak kullanılmaktadır.

2002 yılında hizmete girmiştir.

Atatürk Spor Salonu ve Lütfü Yaman Spor Salonu bütün olarak değerlendirildiğinde her türlü uluslararası organizasyonların düzenleme imkânı ortaya çıkmaktadır.

### **Necmi Uztürk Spor Salonu**

500 kişilik tribünü mevcuttur.

1994 yılında hizmete girmiştir.

### **Yüzme Havuzu**

500 kişilik tribün mevcuttur.

10 kulvarlı yarı olimpik ölçülerindedir.

Fitness Center Salonu mevcuttur.

### **Yenikent Spor Salonu**

500 kişilik tribün mevcuttur.

Fitness Center Salonu bulunmaktadır.

### **Poyrazlar Kano Parkuru**

Poyrazlar Gölü üzerine yerleştirilmiştir.

9 Adet yarışma kulvarı 1000 m uzunluğundadır.

### **Erenler Atatürk Stadı (Adapazarı Büyükşehir Belediye Başkanlığına 10 Yılığına Üst Kullanım Hakkı Verildi.)**

Tesisin 1000 Kişi Kapalı,750 Kişi açık olmak üzere toplam 1750 kişi kapasiteli tribünü mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Gençlik ve Kültür Merkezi**

2 adet Eğitim solunu vardır

Konferans toplantı salonu mevcuttur.

250 Kişilik Kafeterya-Restorandı vardır

2004 yılında hizmete girmiştir.

### **Olimpiyat Gençlik Evi**

Çok amaçlı kullanıma uygun Çalışma salonu bulunmaktadır.

2000 yılında hizmete girmiştir.

### **Çadır Spor Salonu**

Tenis branşı yapılmaktadır.

2000 yılında hizmete girmiştir.

### **Kürek Ve Kano Tesisleri**

1990 yılında hizmete girmiştir.

### **Akyazı Atatürk Spor Salonu (Akyazı Belediye Başkanlığına 10 Yılığına Üst Kullanım Hakkı Verildi.)**

500 kişilik Tribünü mevcuttur.

Karabük Tipi Spor Salonu Basketbol, Voleybol oynamaya elverişlidir.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Akyazı Atatürk Stadı (Akyazı Belediye Başkanlığına 10 Yılığına Üst Kullanım Hakkı Verildi.)**

500 kişilik Kapalı Tribünü ve 250 kişilik açık tribünü mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Geyve Atatürk Spor Salonu**

500 kişilik Tribünü vardır.

Karabük Tipi Spor Salonu Basketbol, Voleybol oynamaya müsaittir.

1985 yılında hizmete girmiştir.



### **Geyve Bireysel Çalışma Spor Salonu**

2004 yılında hizmete girmiştir.

### **Geyve Stadı**

500 kişilik Tribün mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Ali Fuat Cebesoy Stadı**

100 kişilik portatif tribünü mevcuttur.

### **Ferizli Futbol Sahası**

300 kişilik Portatif Tribünü mevcuttur.

1990 yılında hizmete girmiştir.

### **Hendek Spor Salonu**

500 kişilik Tribünü mevcuttur.

1989 yılında hizmete girmiştir.

### **Karasu Spor Salonu**

500 kişilik Tribünü vardır.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Karasu Atatürk Stadı**

500 kişilik Açık ve 500 kişilik Kapalı Tribün olmak üzere 1000 kişilik Tribün mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Karapürçek Futbol Sahası**

300 kişilik Portatif Tribünü mevcuttur.

### **Kaynarca Spor Salonu**

250 kişilik seyirci tribünü vardır.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Kaynarca Stadı**

750 kişilik Portatif Tribünü bulunmaktadır.

1991 yılında hizmete girmiştir.

### **Kocaali Spor Salonu (İl Milli Eğitim Müdürlüğüne 10 Yıl Süreyle Tahsis Edildi)**

500 kişilik seyirci kapasiteli Tribünü mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Kocaali Stadı**

1000 kişilik Portatif Tribünü mevcuttur.

1990 yılında hizmete girmiştir.

### **Pamukova Spor Salonu**

250 kişilik tribünü mevcuttur.

2000 yılında hizmete girmiştir.

### **Pamukova Atatürk Stadı**

500 kişilik Kapalı Tribünü mevcuttur.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Pamukova Bireysel Çalışma Spor Salonu**

Antrenman amaçlı yüzme havuzu yapılmıştır. 2002 yılında hizmete girmiştir.

### **Sapanca Atatürk Stadı**

2000 kişilik Kapalı(Dolgu),750 kişilik Portatif Tribünü vardır.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Sapanca Spor Salonu**

350 kişilik seyirci Tribünü vardır.

1985 yılında hizmete girmiştir.

### **Söğütlü Futbol Sahası**

1500 kişilik Portatif Tribünü mevcuttur.

1989 yılında hizmete girmiştir.

## **Taraklı Spor Salonu (Pamukova Belediye Başkanlığına 10 Yıllığına Üst Kullanım Hakkı Verildi)**

250 kişilik seyirci Tribünü vardır.

1985 yılında hizmete girmiştir.

12 duş, 6 lavabo vardır.

### **Taraklı Futbol Sahası**

250 kişilik Portatif Tribünü bulunmaktadır.

2002 yılında hizmete girmiştir.<sup>75</sup>

## **2.5. Konuyla İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalar**

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.

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.

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.

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'sının memnun olduğu söylenebilir.<sup>76</sup>

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.

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.<sup>77</sup>

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

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.

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.<sup>78</sup>

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.

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.<sup>79</sup>

Yiğit, (2010) İBB Spor A.Ş. de yaptığı çalışmada, sosyal yardım ve hizmetlere yönelik görüşleri çalışanlar tarafından yeterli bulunmamıştır. Kurumda sosyal ödemeler çok az sayıda personeli kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Kurumda çalışanları memnun edecek düzeyde sosyal aktivite yapılmamaktadır. Bu durum çalışanların sosyal yardım ve hizmet olanaklarının farkında olduklarını göstermektedir.

Yiğit, (2010) İBB Spor A.Ş. de yaptığı çalışmada, çalışanların çoğu terfi ve tayinlerde başarının etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanlar çoğunlukta kurumda kariyer olanağı olmadığını düşünmektedir.<sup>80</sup>

Işık, (2012) yaptığı çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının en çok kullanım alanı ücret ve ödül yönetimidir sorusuna 54,63 kısmen katılıyorum, 18,59 katılıyorum, 12,04 kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Işık, (2012) yaptığı çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının en az kullanım alanı iş görenin motive edilmesidir sorusuna 49,07 katılmıyorum, 26,85 kısmen katılıyorum, cevabını vermişlerdir.

Işık, (2012) yaptığı çalışmada, insan kaynakları uygulamalarında kariyer planlamasına çok önem verilir verilmediği sorusuna 35,19 kısmen katılıyorum, 33,33 kesinlikle katılıyorum, 12,04 kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.<sup>81</sup>

Sezen, (2013) yaptığı çalışmada verimliliği en çok etkileyen etkenlerden birinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri olduğunu tespit etmiştir.

Sezen, (2013) yaptığı çalışmada performans değerlendirme çalışmalarının verimlilik üzerine olan etkisinde; ücretin iş yerindeki yükselme imkânının, iş yerinde takdir edilmenin ve performans değerlendirme çalışmalarının oluşturduğu verimlilik ile performans değerlendirme çalışmaları arasında güçlü bir etki elde etmiştir.<sup>82</sup>

Biçer, (2014) yaptığı çalışmada personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile firma çalışanlarının cinsiyeti değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Biçer, (2014) yaptığı çalışmada personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile firma çalışanlarının kıdem durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.<sup>83</sup>



### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Tarihi**

Araştırmanın evrenini, 2015 yılı Aralık ayında Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı spor tesislerinde görev yapan 134'ü erkek 79'u bayan olmak üzere toplam 213 çalışan oluşturmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Tipi**

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. Araştırmada çalışanların görüş ve beklentilerini anlamak için beşli likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri saptamak için altı 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 (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.

#### **3.3. Araştırma Evreni**

Araştırmanın evrenini, 2015 yılı Aralık ayında Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı spor tesislerinde görev yapan 134'ü erkek 79'u bayan 213 çalışan oluşturmaktadır.

#### **3.4. Araştırma Grubu**

Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarına hazırlanmış olan 213 anket elden ulaştırılmıştır.

### **3.5. Araştırma Hipotezi**

Araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen hipotezler sınanmıştır;

1. Cinsiyet Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

2. Cinsiyet Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Vardır.

3. Cinsiyet Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

4. Çalışma Yılına Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

5. Çalışma Yılına Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

6. Çalışma Yılına Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

7. Yaş Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

8. Yaş Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

9. Yaş Durumuna Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.



10. Medeni Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

11. Medeni Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

12. Medeni Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

13. Öğrenim Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

14. Öğrenim Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

15. Öğrenim Duruma Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

16. Kurumdaki Görevine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda İş Analizi ve İş Tanımlarına İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

17. Kurumdaki Görevine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Personel Eğitimi ve Geliştirmesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

18. Kurumdaki Görevine Göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Bu Kurumda Performans Değerlemesine İlişkin Görüşleri Arasında Bir Fark Vardır.

### **3.6 Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmiştir;

Bu araştırmada katılımcıların anketlere verdiği cevaplarda samimi davrandığı varsayılmıştır.

### **3.7. Veri Toplama Araçları ve Özellikleri**

Araştırma kapsamında iki araç kullanılmıştır. Bunlar, Kişisel Bilgi Formu ve İnsan Kaynaklarını Etkin ve Verimli Kullanım ölçeğidir.

#### **3.7.1. 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.

#### **3.7.2. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ölçeği**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yiğit (2010) tarafından geliştirilen ve Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0,94 olarak hesaplanan anket kullanılmıştır. Yiğit (2010) tarafından, çalışanların insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanım düzeyini tespit etmek amacıyla hazırlanan anket, çalışanların 8 farklı boyutta ki görüşlerini içeren 32 sorudan oluşmaktadır. 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. “Kısmen Katılıyorum” seçeneği 3. “Katılmıyorum” seçeneği 2 ve “Tamamen Katılmıyorum” seçeneği 1 ile puanlanmıştır. Ölçek sekiz faktörlü yapıya sahip olup toplam 32 maddeden oluşmaktadır.

Yapılan bu araştırmada, Sakarya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının, 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.

### **3.8. Verilerin Analizi ve Uygulanan İstatistiksel Yöntemler**

Ölçme araçları ile elde edilen veriler ilk olarak MS Excel ortamına aktarılmıştır. Veriler bilgisayar ortamında IBM Statistical Package for the Social Sciences 22.0 istatistiksel paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tüm istatistikî analizlerde, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada, cinsiyete ve medeni duruma göre alt ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda T testi kullanılmıştır. Görev yılı, kurumdaki görevi, öğrenim durumu ve yaş durumuna göre yapılan alt ölçeklerden elde edilen puanların karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testine göre fark çıkması durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

### **3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 213 kişi ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma, kaynak taraması, anket ve yoruma dayalı olarak yapılan alan çalışması ile sınırlıdır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Deneklerin Genel Özellikleri

#### 4.1.1. Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi ve hizmet yılına ilişkin bulgular

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

Alt problemlere geçmeden önce, araştırmaya katılan çalışanları 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. Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durum dağılımları**

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	79	37.1
	Erkek	134	62.9
Yaş	21-25 yaş	52	24.4
	26-30 yaş	58	27.2
	31-35 yaş	56	26.3
	36-40 yaş	30	14.1
	41 ve üstü yaş	17	7.9
Medeni Durum	Evli	156	73.2
	Bekar	57	26.8
Öğrenim durumu	İlk-Ortaöğretim	31	14.6
	Lise	68	31.9
	Ön lisans	47	22.1
	Lisans	67	31.5
Toplam		213	100.0

Araştırmaya katılan 213 çalışanın yüzde 62,9’u erkek, yüzde 37,1’i ise kadındır. Çalışanların çoğu (% 27,2) 26-30 yaş arasında olup bunları sırasıyla, 31-35 yaş (% 26,3), 21-25 yaş (%24,4), 36-40 yaş (14,1), 41 ve üstü yaş (7,9) olanlar izlemektedir. Medeni duruma bakıldığında, çoğunun evli (%73,2) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu açısından ise yüzde 14,6’sının ilköğretim, yüzde 31,9’unun ortaöğretim, yüzde 22,1’inin önlisans, yüzde 31,5’inin lisans olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.).

**Tablo 5. Araştırmaya katılanların görev ve hizmet yılı dağılımları**

	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Görev</b>	<b>Yönetici</b>	18	8.3
	<b>Eğitmen</b>	52	25
	<b>Memur</b>	43	19.9
	<b>İşçi</b>	100	46.2
<b>Hizmet Yılı</b>	<b>0-5 yıl</b>	83	39.0
	<b>6-10 yıl</b>	59	27.7
	<b>11-15 yıl</b>	52	24.4
	<b>16 yıl ve üstü</b>	19	8.9
	<b>Toplam</b>	213	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 8.3'ü yönetici, yüzde 25'i eğitimci, yüzde 19.9'u memur, yüzde 46.2'si işçi pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu çalışanların, yüzde 39'unun 0-5 yıl, yüzde 27.7'sinin 6-10 yıl, yüzde 24.4'ünün 11-15 yıl ve yüzde 8.9'unun 16 yıl ve üstü süredir kurumda görev yapmaktadır (Bkz. Tablo 5.).

#### 4.1.2. Cinsiyet durumuna göre diğer boyut görüşlerine yönelik bulgular

Tablo 6. Cinsiyet durumuna göre diğer boyutlara ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	Frekans	Ortalama	P
<b>İş Analizi İş Tanımları</b>	Bayan	79	3.02	.475
	Erkek	134	3.15	
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	Bayan	79	2.92	.148
	Erkek	134	3.01	
<b>Performans Yönetimi</b>	Bayan	79	3.21	.654
	Erkek	134	3.31	
<b>İş Değerlemesi ve Ücretleme</b>	Bayan	79	2.90	.303
	Erkek	134	3.16	
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Bayan	79	3.01	.961
	Erkek	134	3.11	
<b>Motivasyon Yönetimi</b>	Bayan	79	2.73	.172
	Erkek	134	2.80	
<b>Sosyal Yardım ve Hizmetler</b>	Bayan	79	2.96	.726
	Erkek	134	3.03	
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>	Bayan	79	3.19	.213
	Erkek	134	3.33	

Cinsiyete durumuna bağlı olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Sosyal Yardım ve Hizmetler, İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için T testi uygulanmıştır.

Test sonuçları cinsiyet durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları (.475), Personel Eğitimi ve Geliştirme (.148), Performans Yönetimi (.654), Ücret Yönetimi (.303), Kariyer Yönetimi (.961), Personel Sağlığı ve İş Güvenliği (.213), Motivasyon Yönetimi (.172), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.726) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

#### 4.1.3. Çalışma yılına göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 7. Çalışma yılına göre İş Analizi İş Tanımları boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.20	.212
6-10 yıl	59	3.13	
11-15 yıl	52	3.04	
16 yıl ve üstü	19	2.77	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.20 \pm 0.72$ ), 6-10 yıl ( $3.13 \pm 0.91$ ), 11-15 yıl ( $3.04 \pm 0.80$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.77 \pm 1.03$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.4. Çalışma yılına göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 8. Çalışma yılına göre Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.03	
6-10 yıl	59	2.91	
11-15 yıl	52	3.04	.522
16 yıl ve üstü	19	2.82	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.03 \pm 0.63$ ), 6-10 yıl ( $2.91 \pm 0.74$ ), 11-15 yıl ( $3.04 \pm 0.69$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.82 \pm 0.90$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.



#### 4.1.5. Çalışma yılına göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 9. Çalışma yılına göre Performans Değerlemesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.18	.480
6-10 yıl	59	3.33	
11-15 yıl	52	3.35	
16 yıl ve üstü	19	3.22	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.18 \pm 0.69$ ), 6-10 yıl ( $3.33 \pm 0.70$ ), 11-15 yıl ( $3.35 \pm 0.67$ ), 16 yıl ve üstü ( $3.22 \pm 0.89$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.6. Çalışma yılına göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 10. Çalışma yılına göre Ücret Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.00	
6-10 yıl	59	3.14	
11-15 yıl	52	3.16	.522
16 yıl ve üstü	19	2.87	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.00 \pm 0.86$ ), 6-10 yıl ( $3.14 \pm 0.98$ ), 11-15 yıl ( $3.16 \pm 0.77$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.87 \pm 1.01$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.7. Çalışma yılına göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 11. Çalışma yılına göre Kariyer Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.01	
6-10 yıl	59	3.17	
11-15 yıl	52	3.16	.198
16 yıl ve üstü	19	2.81	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.01 \pm 0.73$ ), 6-10 yıl ( $3.17 \pm 0.80$ ), 11-15 yıl ( $3.16 \pm 0.74$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.81 \pm 0.78$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.8. Çalışma yılına göre motivasyon yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 12. Çalışma yılına göre Motivasyon Yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	2.74	
6-10 yıl	59	2.74	
11-15 yıl	52	2.92	.244
16 yıl ve üstü	19	2.62	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $2.74 \pm 0.57$ ), 6-10 yıl ( $2.74 \pm 0.76$ ), 11-15 yıl ( $2.92 \pm 0.60$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.62 \pm 0.58$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.9. Çalışma yılına göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 13. Çalışma yılına göre Sosyal Yardım ve Hizmetler boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.04	
6-10 yıl	59	3.06	
11-15 yıl	52	2.97	.322
16 yıl ve üstü	19	2.75	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.04 \pm 0.61$ ), 6-10 yıl ( $3.06 \pm 0.66$ ), 11-15 yıl ( $2.97 \pm 0.75$ ), 16 yıl ve üstü ( $2.75 \pm 0.69$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.10. Çalışma yılına göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 14. Çalışma yılına göre Personel Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Çalışma Yılı	Frekans	Ortalama	P
0-5 yıl	83	3.28	
6-10 yıl	59	3.40	
11-15 yıl	52	3.23	.450
16 yıl ve üstü	19	3.01	

Çalışma yılına bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 ( $3.28 \pm 0.92$ ), 6-10 yıl ( $3.40 \pm 0.92$ ), 11-15 yıl ( $3.23 \pm 0.95$ ), 16 yıl ve üstü ( $3.01 \pm 1.02$ ) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.11. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 15. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımları boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.12	
26-30 yaş	58	3.01	
31-35 yaş	56	3.24	.635
36-40 yaş	30	3.04	
41+ yaş	17	3.01	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.12), 26-30 yaş (3.01), 31-35 yaş (3.24), 36-40 yaş (3.04), 41 ve üzeri yaş (3.01) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.12. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 16. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.05	
26-30 yaş	58	2.93	
31-35 yaş	56	3.01	.503
36-40 yaş	30	3.02	
41+ yaş	17	2.72	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde görev yapanların Personel Eğitimi ve Geliştirilmesine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde tek yönlü varyans analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulandı.

Test sonuçları yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (2.93), 31-35 yaş (3.01), 36-40 yaş (3.02), 41 ve üzeri yaş (2.72) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.



#### 4.1.13. Yaş durumuna göre performans değerlemesine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 17. Yaş durumuna göre performans değerlendirme boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.07	
26-30 yaş	58	2.32	
31-35 yaş	56	3.34	.199
36-40 yaş	30	3.41	
41 + yaş	17	3.23	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.07), 26-30 yaş (2.32), 31-35 yaş (3.34), 36-40 yaş (3.41), 41 ve üzeri yaş (3.23) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.14. Yaş durumuna göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 18. Yaş durumuna göre iş değerlemesi ve ücretleme boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	2.95	
26-30 yaş	58	3.04	
31-35 yaş	56	3.18	.591
36-40 yaş	30	2.98	
41 + yaş	17	3.25	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (2.95), 26-30 yaş (3.04), 31-35 yaş (3.18), 36-40 yaş (2.98), 41 ve üzeri yaş (3.25) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.15. Yaş durumuna göre kariyer yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 19. Yaş durumuna göre kariyer yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.05	
26-30 yaş	58	3.12	
31-35 yaş	56	3.20	.244
36-40 yaş	30	2.98	
41+ yaş	17	2.81	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (3.12), 31-35 yaş (3.20), 36-40 yaş (2.98), 41 ve üzeri yaş (2.81) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.16. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 20. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimi boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	2.82	
26-30 yaş	58	2.70	
31-35 yaş	56	2.92	.079
36-40 yaş	30	2.73	
41+ yaş	17	2.45	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (2.82), 26-30 yaş (2.70), 31-35 yaş (2.92), 36-40 yaş (2.73), 41 ve üzeri yaş (2.45) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.17. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 21. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmetler boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.05	
26-30 yaş	58	3.02	
31-35 yaş	56	3.11	.097
36-40 yaş	30	2.92	
41+ yaş	17	2.61	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (3.02), 31-35 yaş (3.11), 36-40 yaş (2.92), 41 ve üzeri yaş (2.61) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

#### 4.1.18. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 22. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Yaş Aralığı	Frekans	Ortalama	P
21-25 yaş	52	3.27	
26-30 yaş	58	3.30	
31-35 yaş	56	3.26	.950
36-40 yaş	30	3.20	
41+ yaş	17	3.43	

Yaş durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.27), 26-30 yaş (3.30), 31-35 yaş (3.26), 36-40 yaş (3.20), 41 ve üzeri yaş (3.43) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

#### 4.1.19. Medeni durumuna göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

Tablo 23. Medeni duruma göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	P
<b>İş Analizi</b> <b>İş tanımları</b>	Evli	156	3.07	.169
	Bekar	57	3.19	
<b>Eğitim ve</b> <b>Geliştirme</b>	Evli	156	2.95	.274
	Bekar	57	3.06	
<b>Performans</b> <b>Yönetimi</b>	Evli	156	3.28	.541
	Bekar	57	3.25	
<b>İş</b> <b>Değerlemesi</b> <b>ve Ücretleme</b>	Evli	156	3.05	.739
	Bekar	57	3.09	
<b>Kariyer</b> <b>Yönetimi</b>	Evli	156	3.08	.537
	Bekar	57	3.05	
<b>Motivasyon</b> <b>Yönetimi</b>	Evli	156	3.28	.541
	Bekar	57	3.25	
<b>Sosyal</b> <b>Yardım ve</b> <b>Hizmetler</b>	Evli	156	3.05	.739
	Bekar	57	3.09	
<b>İş Sağlığı ve</b> <b>Güvenliği</b>	Evli	156	3.25	.079
	Bekar	57	3.34	

Medeni durumuna bağlı olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret

Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Sosyal Yardım ve Hizmetler, İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde bağımsız iki grup için T testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarında medeni duruma göre İş Analizi ve İş Tanımları (.169), Personel Eğitimi ve Geliştirme (.274), Performans Yönetimi (.541), Ücret Yönetimi (.739), Kariyer Yönetimi (.537), Personel Sağlığı ve İş Güvenliği (.079), Motivasyon Yönetimi (.541), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.739) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

#### 4.1.20. Öğrenim Durumuna göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 24. Öğrenim Durumuna göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>P</b>
<b>İş Analizi ve İş Tanımları</b>	<b>.000</b>
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	.500
<b>Performans Yönetimi</b>	.782
<b>Ücret Yönetimi</b>	.645
<b>Kariyer Yönetimi</b>	.402
<b>Motivasyon Yönetimi</b>	.137
<b>Sosyal Yardım ve Hizmetler</b>	.399
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>	<b>.000</b>

\* İş Analizi ve İş Tanımları  $p<0.05$

\* İş Sağlığı ve Güvenliği  $p<0.05$

Öğrenim durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları ile İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin görüşleri arasında bir fark olup



olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulanmıştır.

Test sonuçları öğrenim durumuna göre Personel Eğitimi ve Geliştirme (.500), Performans Yönetimi (.782), Ücret Yönetimi (.645), Kariyer Yönetimi (.402), Motivasyon Yönetimi (.137), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.399) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu ve Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutuna ilişkin görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

**Tablo 25. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve lise gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	Öğrenim durumu	Frekans	Ortalama	P
İş Analizi ve İş Tanımları	İlk-orta	31	2.50	.001
	Lise	68	3.17	
	Toplam	99		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş analizi ve iş tanımları boyutunda ilk-orta ve lise grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 26. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve ön lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Öğrenim durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Analizi ve İş Tanımları</b>	İlk-orta	31	2.50	.000
	Ön lisans	47	3.26	
	Toplam	78		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey u testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş analizi ve iş tanımları boyutunda ilk-orta ve ön lisans grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 27. Öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının ilk-orta ve lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Öğrenim durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Analizi ve İş Tanımları</b>	İlk-orta	31	2.50	.000
	Lisans	67	3.20	
	Toplam	98		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş analizi ve iş tanımları boyutunda ilk-orta ve lisans grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 28. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının ilk-orta ve ön lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	Öğrenim durumu	Frekans	Ortalama	Anlamlılık Derecesi
<b>Personel Sağlığı ve İş Güvenliği</b>	İlk-orta	31	2.95	.000
	Lisans	67	3.59	
	Toplam	98		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda personel sağlığı ve iş güvenliği boyutunda ilk-orta ve lisans grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 29. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının lise ve önlisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	Öğrenim durumu	Frekans	Ortalama	P
<b>Personel Sağlığı ve İş Güvenliği</b>	Lise	68	2.98	.000
	Ön Lisans	47	3.48	
	Toplam	115		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda personel sağlığı ve iş güvenliği boyutunda lise ve önlisans grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 30. Öğrenim durumuna göre Personel Sağlığı ve İş Güvenliği boyutu puanlarının lise ve lisans gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	Öğrenim durumu	Frekans	Ortalama	P
<b>Personel Sağlığı ve İş Güvenliği</b>	Lise	68	2.98	.000
	Lisans	67	3.59	
	Toplam	135		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla öğrenim durumu grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda personel sağlığı ve iş güvenliği boyutunda lise ve lisans grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

#### 4.1.21. Kurumdaki görevine göre diğer boyutlara ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

**Tablo 31. Kurumdaki görevine göre diğer boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin anova testi sonuçları**

Alt Boyutlar	P
İş Analizi ve İş Tanımları	.000
Eğitim ve Geliştirme	.039
Performans Yönetimi	.010
Ücret Yönetimi	.002
Kariyer Yönetimi	.483
Motivasyon Yönetimi	.161
Sosyal Yardım ve Hizmetler	.245
İş Sağlığı ve Güvenliği	.000

- \* İş Analizi ve İş Tanımları  $p<0.05$
- \* Eğitim ve Geliştirme  $p<0.05$
- \* Performans Yönetimi  $p<0.05$
- \* Ücret Yönetimi  $p<0.05$
- \* İş Sağlığı ve Güvenliği  $p<0.05$

Kurumdaki görevine bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Sosyal Yardım ve Hizmetler, İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans analizi ANOVA (ONEWAY) testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarında kurumdaki görevine göre Motivasyon Yönetimi (.161), Kariyer Yönetimi (.483), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.245) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, kurumdaki pozisyonuna göre İş Analizi ve İş Tanımları (.000), Personel Eğitimi ve Geliştirme (.039), Personel Sağlığı ve İş Güvenliği (.000), Performans Yönetimi (.010) ve Ücret Yönetimi (.002), boyutuna

ilişkin görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

**Tablo 32. Kurumdaki görevine göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının eğitimci ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Analizi ve İş Tanımları</b>	Eğitmen	52	3.44	.000
	İşçi	100	2.81	
	Toplam	152		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş analizi ve iş tanımları boyutunda eğitimci ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 33. Kurumdaki görevine göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu puanlarının eğitimci ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Analizi ve İş Tanımları</b>	Memur	43	3.29	.000
	İşçi	100	2.81	
	Toplam	143		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş analizi ve iş tanımları boyutunda memur ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 34. Kurumdaki görevine göre Eğitim ve Geliştirme boyutu puanlarının memur ve yönetici gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	Memur	43	2.89	.039
	Yönetici	18	3.41	
	Toplam	61		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda eğitim ve geliştirme boyutunda memur ve yönetici grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 35. Kurumdaki görevine göre Eğitim ve Geliştirme boyutu puanlarının işçi ve yönetici gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	İşçi	100	2.92	.039
	Yönetici	18	3.41	
	Toplam	118		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda eğitim ve geliştirme boyutunda işçi ve yönetici grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 36. Kurumdaki görevine göre Performans Değerlemesi boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>Performans Değerlemesi</b>	Memur	43	3.53	.010
	İşçi	100	3.12	
	Toplam	143		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda iş performans değerlendirme boyutunda memur ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 37. Kurumdaki görevine göre İş Değerlemesi ve Ücretleme boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Değerlemesi ve Ücretleme</b>	Memur	43	3.41	.002
	İşçi	100	2.83	
	Toplam	143		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda İş Değerlemesi ve Ücretleme boyutunda memur ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.



**Tablo 38. Kurumdaki görevine göre İş Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının yönetici ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>	Yönetici	18	3.79	.000
	İşçi	100	3.02	
	Toplam	118		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda İş Sağlığı ve Güvenliği boyutunda yönetici ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 39. Kurumdaki görevine göre İş Sağlığı ve Güvenliği boyutu puanlarının memur ve işçi gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Post Hoc-Tukey testi sonuçları**

	<b>Kurumdaki Görevi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>P</b>
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>	Memur	43	3.79	.000
	İşçi	100	3.02	
	Toplam	143		

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla kurumdaki görevine göre grupları Post Hoc-Tukey testine tabi tutulmuştur. Bu test sonucunda İş Sağlığı ve Güvenliği boyutunda memur ve işçi grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

## 5.TARTIŞMA

### 5.1. Tartışma

Çalışmaya toplam 213 Spor il müdürlüğü personeli katılmıştır. Araştırmaya katılan 213 çalışanın yüzde 62.9'u erkek, yüzde 37.1'i ise kadındır. Çalışanların çoğu 26-30 yaş (% 27.2) arasında olup bunları sırasıyla, 31-35 yaş (% 26.3), 21-25 yaş (%24.4), 36-40 yaş (14.1), 41 ve üstü yaş (%7.9) olarak izlenmektedir. Medeni duruma bakıldığında, çoğunun evli (%73.2) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu açısından ise yüzde 14,6'sının ilk-orta, yüzde 31.9'unun lise, yüzde 22.1'inin önlisans, yüzde 31.5'inin lisans olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu katılımcı yoktur. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 7.5'i yönetici, yüzde 24.4'ü eğitimci, yüzde 19.2'si memur ve yüzde 46'sı işçi, yüzde 2.8'i diğer pozisyonudur.. Bu çalışanların, yüzde 39'unun 0-5 yıl, yüzde 27.7'sinin 6-10 yıl, yüzde 24.4'ünün 11-15 yıl ve yüzde 8.9'unun 16 yıl ve üstü süredir kurumda görev yapmaktadır.

#### 5.1.1. Cinsiyet durumuna göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup>Cinsiyet değişkeninin iş analizi ve iş tanımları boyutunda herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür.

#### 5.1.2. Cinsiyet durumuna göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup>Çalışanların personel eğitimi ve geliştirilmesi ölçeğine vermiş olduğu cevaplar olumlu yönde olup cinsiyet faktörüne göre farklılık içermemektedir.

### **5.1.3. Cinsiyet durumuna göre performans değerlemesine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yumuşak (2009) tarafından yapılan araştırmada bu araştırmanın bulgularından farklı olarak çalışanların çoğu performans değerlemeden hoşlanmadığını belirtmişlerdir.<sup>79</sup> Dil (2005) tarafından yapılan çalışmada ise bu araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>76</sup> Yiğit (2010) tarafından yapılan araştırmada bu araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>80</sup>

### **5.1.4. Cinsiyet durumuna göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin görüşlerine yönelik tartışma**

Bayan ve erkek çalışanlar arasında İş Değerlemesi ve Ücretleme 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 Değerlemesi ve Ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Dil (2005) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların üçte biri bu durumdan memnun olacağını belirtmiştir.<sup>76</sup>

### **5.1.5. Cinsiyet durumuna göre kariyer yönetimine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) tarafından yapılan araştırmada bu araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>80</sup>

### **5.1.6. Cinsiyet durumuna göre motivasyon yönetimine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup> Buna göre çalışanların iş yapma arzusunun cinsiyet faktörüyle ilişkili olmadığı görülmüştür.

### **5.1.7. Cinsiyet durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Balta (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışanların sosyal yardım ve hizmetlere ilişkin görüşleri arasında farklılıklar görülmüştür.<sup>77</sup> Buda kurumlara bağlı olarak cinsiyet faktörüne göre sosyal yardım ve hizmetler boyutunda farklılıklar olabileceğini göstermiştir.

### **5.1.8. Cinsiyet durumuna göre personel sağlığı ve güvenliğine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Boz, (2007) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir.<sup>78</sup> Yiğit (2010) tarafından yapılan araştırmada bu araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>80</sup>

### **5.1.9. Çalışma yılına göre iş analizi ve iş tanımlarına ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup> Çalışma yılının fazla olmasının iş analizi ve iş tanımlarına yönelik görüşlerde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir.

#### **5.1.10. Çalışma yılına göre personel eğitimi ve geliştirmesine ilişkin 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 104 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 ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup> Çalışma yılının fazla olmasının personel eğitimi ve geliştirmesi boyutunda farklılıklara neden olmadığı görülmüştür.

#### **5.1.11. Çalışma yılına göre performans değerlemesine ilişkin 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 ( $p>0.05$ ). Yumuşak (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren iki büyük işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir.<sup>79</sup>

#### **5.1.12. Çalışma yılına göre iş değerlemesi ve ücretlemeye ilişkin 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

anlamli bir fark bulunmamaktadır ( $p < 0.05$ ). Dil (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.<sup>76</sup> Balta (2007) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir.<sup>77</sup>

#### **5.1.13. Çalışma yılına göre kariyer yönetimine ilişkin 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 ( $p > 0.05$ ). Boz (2007) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir.<sup>78</sup> Dil (2005) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir.<sup>76</sup>

#### **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 ( $p > 0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.<sup>80</sup> Çalışma yılına göre motivasyon boyutunda farklılık olmamakla birlikte çalışma yılı arttıkça motivasyon ölçeğine verilen cevaplar sonucunda motivasyonun anlamlı olmasa da azaldığı gözlenmiştir.

#### **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 bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada çalışma yılına göre sosyal yardım ve hizmetler boyutunda farklılık olduğunu tespit etmiştir.<sup>80</sup> Bu farklılığa göre çalışma yılının sosyal yardım ve hizmetler görüşlerine göre farklı kurumlarda değişkenlik gösterebileceğinin ispatıdır.

#### **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 bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Yiğit (2010) yaptığı çalışmada çalışma yılına göre personel sağlığı ve güvenliği boyutunda farklılık olduğunu tespit etmiştir.<sup>80</sup> Personel sağlığı ve güvenliği çalışma yılında ki farklılığa göre bazı kurumlarda farklılık gösterebilmektedir.

#### **5.1.17. Yaş durumuna göre iş analizi ve iş tanımları görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri olanlar arasında İş Analizi ve İş Tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda yaş aralığı 21-25 yaş (3.12), 26-30 yaş (3.01), 31-35 yaş (3.24), 36-40 yaş (3.04), 41 ve üzeri yaş (3.01) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Bireylerin içerisinde buldukları yaş dönemlerinin iş analizi ve iş tanımlarına yönelik farklılığa sebep olmadığı görülmektedir.

#### **5.1.18. Yaş durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (2.93), 31-35 yaş (3.01), 36-40 yaş (3.02), 41 ve üzeri yaş (2.72) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Yaşlı bireyler yaş ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler, yani teknolojiyi kullanmaya daha az isteklidirler. Çalışmamızda 41 ve üzeri yaş grubu personelin diğer gruplara göre daha olumsuz cevap verdiği görülmüştür.

### **5.1.19. Yaş durumuna göre performans değerlemesi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.07), 26-30 yaş (2.32), 31-35 yaş (3.34), 36-40 yaş (3.41), 41 ve üzeri yaş (3.23) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Yaş grubunun artmasıyla performansın düşmesi beklenilmektedir. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgulara göre anlamlı olmasa da ortalama olarak 41 ve üzeri yaş grubu daha olumsuz cevap vermişlerdir.

### **5.1.20. Yaş durumuna göre iş değerlemesi ve ücretleme görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri olanlar arasında iş değerlemesi ve ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda yaş aralığı 21-25 yaş (2.95), 26-30 yaş (3.04), 31-35 yaş (3.18), 36-40 yaş (2.98), 41 ve üzeri yaş (3.25) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

### **5.1.21. Yaş durumuna göre kariyer yönetimi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (3.12), 31-35 yaş (3.20), 36-40 yaş (2.98), 41 ve üzeri yaş (2.81) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

### **5.1.22. Yaş durumuna göre motivasyon yönetimi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri 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 yaş aralığı 21-25 yaş (2.82), 26-30 yaş (2.70), 31-35 yaş (2.92), 36-40 yaş (2.73), 41 ve üzeri yaş (2.81) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Dennis ve Organ yapmış oldukları çalışmada, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, meslekteki terfi, iş motivasyonunun artmasına neden



olabileceği tespit edilmiştir.<sup>84</sup> Çalışmamızda yaş ilerledikçe verilen cevaplarda beklentinin artmasıyla negatif etki yarattığı görülmektedir.

#### **5.1.23. Yaş durumuna göre sosyal yardım ve hizmet görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri olanlar arasında sosyal yardım ve hizmet alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucuna göre kurumda yaş aralığı 21-25 yaş (3.05), 26-30 yaş (3.02), 31-35 yaş (3.11), 36-40 yaş (2.92), 41 ve üzeri yaş (2.61) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Sosyal yardım ve hizmet görüşlerine yönelik alt ölçek puan ortalamalarına bakıldığında yaş aralığı yüksek olan grup kurum uygulamaları hakkında yaş aralığı düşük olan gruba göre daha olumsuz görüşe sahip olduğu görülmüştür.

#### **5.1.24. Yaş durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda yaş aralığı 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46 ve üzeri 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 yaş aralığı 21-25 yaş (3.27), 26-30 yaş (3.30), 31-35 yaş (3.26), 36-40 yaş (3.20), 41 ve üzeri yaş (3.43) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

#### **5.1.25. Medeni durumuna göre iş analizi ve iş tanımları görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında iş analizi ve iş tanımları alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (3.07) ve bekar (3.19) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Medeni durum faktörünün iş analizi ve iş tanımlarına yönelik görüşler üzerinde farklılığa neden olmadığı görülmektedir.

#### **5.1.26. Medeni durumuna göre personel eğitimi ve geliştirilmesi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında personel eğitimi ve geliştirilmesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (2.95) ve bekar (3.06) olanlar arasında ( $p>0.05$ ) anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Medeni duruma göre personel eğitimi ve geliştirilmesi boyutu görüşlerine bakıldığında ortalamaların çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Buda medeni hal faktörünün bu boyutla ilgili bir etkisi olmadığını göstermiştir.

#### **5.1.27. Medeni durumuna göre performans değerlemesi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında performans değerlemesi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (3.28) ve bekar (3.25) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Elde edilen değerlere göre medeni durumun performans üzerinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

#### **5.1.28. Medeni durumuna göre iş değerlemesi ve ücretleme görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında iş değerlemesi ve ücretleme alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (3.05) ve bekar (3.09) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

#### **5.1.29. Medeni durumuna göre kariyer yönetimi görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında kariyer yönetimi alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (3.08) ve bekar (3.05) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

#### **5.1.30. Medeni durumuna göre sosyal yardım ve hizmetlere görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında sosyal yardım ve hizmetler alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek

amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (2.97) ve bekar (3.08) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Medeni durumun farklı olmasının sosyal yardım ve hizmetlere yönelik görüşler üzerinde farklılık yaratacak düzeyde etkili olmadığı görülmüştür.

#### **5.1.31. Medeni durumuna göre personel sağlığı ve güvenliği görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda medeni durumu evli ve bekar olanlar arasında personel sağlığı ve güvenliği alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre evli (3.25) ve bekar (3.34) olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

#### **5.1.32. Öğrenim durumuna göre diğer boyut görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumda öğrenim durumuna bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Sosyal Yardım ve Hizmetler, İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans analizi Anova (Oneway) testi uygulanmıştır.

Test sonuçları öğrenim durumuna göre Personel Eğitimi ve Geliştirme (.500), Performans Yönetimi (.782), Ücret Yönetimi (.645), Kariyer Yönetimi (.402), Motivasyon Yönetimi (.137), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.399) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, öğrenim durumuna göre İş Analizi ve İş Tanımları boyutu ve Personel Sağlığı ve İş Güvenliğine boyutuna ilişkin görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Öğrenim durumuna göre iş analizi ve iş tanımı alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre iş analizi ve iş tanımları alt boyutunda ilk-orta ve lise öğrenim düzeyindeki çalışanlar arasında lise lehine ilk-orta ve ön lisans düzeyinde çalışanlar arasında ön lisans lehine ilk-orta ve lisans düzeyinde çalışanlar arasında lisans mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. İş analizi ve iş tanımları alt boyutunda ilk-orta öğrenim durumundaki çalışanların diğer çalışanlara göre iş tanımlarıyla yaptığı işlerin örtüşmediğinin ve yaptığı işlerin kendilerine daha az gelişim imkanı sağladığını düşündüğü görülmektedir. Eğitim düzeyi çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi arttıkça beklenti

artmaktadır. Eğitim düzeyi azaldıkça verilen cevap ortalamalarının düştüğü görülmüştür. Buda iş analizi ve iş tanımlarının etkililiği açısından eğitim düzeyinin yüksek olması gerektiğini göstermektedir.

Öğrenim durumuna göre personel sağlığı ve iş güvenliği alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre personel sağlığı ve iş güvenliği alt boyutunda ilk-orta ve lisans öğrenim düzeyindeki çalışanlar arasında lisans lehine lise ve ön lisans düzeyinde çalışanlar arasında ön lisans lehine lise ve lisans düzeyinde çalışanlar arasında lisans mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanların çalışma koşullarından ve sağlık uygulamalarından öğrenim düzeyi düşük olanlara göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir.

### **5.1.33. Kurumdaki görevine göre diğer boyut görüşlerine yönelik tartışma**

Kurumdaki görevine bağlı olarak Spor il müdürlüklerinde görev yapanların İş analizi ve İş Tanımları, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Sosyal Yardım ve Hizmetler, İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans analizi Anova (Oneway) testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarında kurumdaki görevine göre Motivasyon Yönetimi (.161), Kariyer Yönetimi (.483), Sosyal Yardım ve Hizmetlere (.245) ilişkin görüşleri arasında ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, kurumdaki pozisyonuna göre İş Analizi ve İş Tanımları (.000), Performans Yönetimi (.001), Ücret Yönetimi (.002), Personel Eğitimi ve Geliştirme (.039), Personel Sağlığı ve İş Güvenliği (.000) boyutuna ilişkin görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Kurumdaki görevine göre iş sağlığı ve güvenliği alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre iş sağlığı ve güvenliği alt boyutunda işçi ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici, işçi ve memur pozisyonunda çalışanlar arasında memur lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Kurumdaki görevine göre iş analizi ve iş tanımı alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre iş analizi ve iş tanımları alt boyutunda eğitmen ve işçi pozisyonunda çalışanlar arasında eğitmen lehine işçi ve memur pozisyonunda çalışanlar arasında memur lehine

anlamli bir farklılık görülmüştür. Kurumda işçilerin diğ er ç alış an gruplarına göre iş tanımlarıyla yaptığı işlerin örtüşmediğı ve yaptıkları işlerin kendilerine geliş me imkanı sağlamadığını düş ündükleri tespit edilmiştir. İş analizinin işletmelere sağ ladiğı en önemli fayda örgüt ve ç alış an verimliliğini arttırmasıdır. Bu nedenle işçi olarak ç alış anlar için iş analizi ve iş tanımlarına yönelik faaliyetler yapılması gerekliliğı tespit edilmiştir.

Kurumdaki görevine göre performans değerlemesi alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre performans değerlemesi alt boyutunda memur ve işçi pozisyonunda ç alış anlar arasında memur lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Kurumdaki görevine göre iş değerlemesi ve ücretleme alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre iş değerlemesi ve ücretleme alt boyutunda memur ve işçi pozisyonunda ç alış anlar arasında memur lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Kurumdaki görevine göre personel eğ itimi ve geliş tirme alt boyutunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplar için olduğunu ölçmek amacıyla yapılan Post Hoc-Tukey testi sonuçlarına göre personel eğ itimi ve geliş tirme alt boyutunda memur ve yönetici pozisyonunda ç alış anlar arasında yönetici, işçi ve yönetici pozisyonunda ç alış anlar arasında yönetici lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Personel eğ itimi ve geliş tirme ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş doyumlarının yüksek olduğu ve dolayısıyla yönetici pozisyonundaki ç alış anların memur ve işçi grubuna göre daha olumlu cevaplar verdiği tespit edilmiştir. Bu durum, yönetici kademesinde ilerledikçe iş te bağımsızlık, söz sahibi olma ve sorumluluğun artmasıyla birlikte personel eğ itimi ve geliş tirmeye yönelik görüşlerine olumlu etki yapmaktadır.

## 6. SONUÇ

Yapılan araştırma sonucunda personele yönelik ilk belirgin bulgu araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun erkek (%62.9) olmasıdır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise farklılıkların olduğu görülmekle birlikte lise (%31.9) ve lisans (%31.5) seviyesindeki personelin fazla ilköğretim (%14.6), ön lisans (%22.1) ve lisansüstü seviyesindeki personelin az olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan personelin en fazla 26-30 (%27.2) yaş arasında olduğu 41 ve üzeri (%7.9) yaş aralığında ise en az olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan personelin görev süresi incelendiğinde 0-5 yıl olanların (%39) en fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç kurumdaki tecrübeli personel sayısını negatif etkilemektedir. Kurumda çalışanların yarıya yakınını işçi (%46.2) pozisyonunda çalışanlar oluşturmaktadır.

Kurumda çalışan personelin yaş, cinsiyet, medeni hal ve çalışma yılı durumuna göre diğer alt boyutlarla arasındaki ortalamalarda farklılık görülmüş ancak ortalamalardaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır ( $p>0.05$ ).

Kurumda çalışanların öğrenim durumlarına göre diğer alt boyutlarla karşılaştırılmasında İş Analizi ile İş Tanımları ve Personel Sağlığı ile İş Güvenliği konusunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0.05$ ). İş analizi ve iş tanımları alt boyutunda ilk-orta öğrenim durumundaki çalışanların diğer çalışanlara göre iş tanımlarıyla yaptığı işlerin örtüşmediğinin ve yaptığı işlerin kendilerine daha az gelişim imkanı sağladığını düşündüğü görülmektedir. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği alt boyutunda ise ilk-orta öğrenim düzeyindeki personelin ön lisans ve lisans seviyesine göre çalıştığı kurumun sağlık hizmetlerinden ve çalışma koşullarından daha az memnun olduğu görülmüştür. Lise mezunu personel ise ön lisans ve lisans mezunlarına personel sağlığı ve güvenliği konusunda daha az memnundur. Öğrenim düzeyinin alttan üste doğru personel sağlığı ve iş analizi konularında memnuniyet artırıcı etkisi görülmüştür. Bu da kurumdaki öğrenim durumu yüksek olan personelin daha olumlu cevaplar verdiğini göstermiştir.

Kurumda çalışanların görevlerine göre diğer alt boyutlarla karşılaştırılması sonucunda İş Analizi ile İş Tanımları, Performans Değerlemesi, Eğitim ve Geliştirme, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Ücret yönetimi konusunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0.05$ ). İş Analizi ve iş tanımları konusunda işçi olarak görev yapan personelin diğer pozisyonlardaki personele göre daha az memnun olduğu görülmüştür. İşçi olarak görev

yapan personelin iş tanımlarıyla yaptığı işlerin uyuşmadığı ve yaptığı işlerin kendisine gelişim imkanı sağlamadığı görülmüştür. Kurumdaki görevine göre performans değerlemesinde ise beklentinin yüksek olması nedeniyle işçilerin memurlara göre daha olumsuz cevaplar verdiği görülmüştür. İş Değerlemesi ve Ücretlemeye ilişkin olarak işçi pozisyonundaki çalışanların yaptığı iş karşılığında aldığı ücretten daha az memnun olduğu, memur ve eğitimci pozisyonuna göre daha olumsuz cevaplar verdiği görülmüştür.

Kurumdaki görevine göre personel eğitimi ve geliştirme boyutunda memur ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici, işçi ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Personel eğitimi ve geliştirme ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş doyumlarının yüksek olduğu ve dolayısıyla yönetici pozisyonundaki çalışanların memur ve işçi grubuna göre daha olumlu cevaplar verdiği tespit edilmiştir. Bu durum, yönetici kademesinde ilerledikçe işte bağımsızlık, söz sahibi olma ve sorumluluğun artmasıyla birlikte personel eğitimi ve geliştirmeye yönelik görüşlerine olumlu etki yapmaktadır.

Kurumdaki görevine göre iş sağlığı ve güvenliği boyutunda işçi ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında yönetici, işçi ve memur pozisyonunda çalışanlar arasında memur lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Çalışanların kurumdaki görevleri iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düşüncelerinde farklılıklar olmasını sağlamaktadır. Alt grup olarak nitelendirebileceğimiz işçi grubu iş sağlığı ve güvenliğine ait uygulamaları yetersiz bulmaktadır.

İşletmeler birbirleriyle rekabete girdikleri sürece ve teknolojik gelişmeler sürdükçe insan kaynakları yönetimi alanında en iyiyi bulma arayışları devam edecektir. Bu süreçte insan kaynaklarının fonksiyonları yol gösterici olacaktır. Örgütlerin başarısı için çalışanların etkin ve verimli kullanımı gerekmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında bu çalışmanın başta Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli kullanım düzeyini gösterdiği ve spor yönetiminde etkinliği artacak olan il müdürlüklerinin faydalanabileceği öngörülmektedir. Ayrıca bu alanda yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutması açısından bu çalışmanın Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüklerinin insan kaynakları yönetiminde önemli bir boşluğunu dolduracağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi,1998: s.17.
2. Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. Maliye Dergisi. 2008; 155: 175.
3. Gediz, S. Kamu Hizmeti Olarak Rekreasyon Etkinlikleri Kapsamında Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlükleri Batı Akdeniz Bölgesi Gençlik Merkezleri Analizi. 2012, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, 174 Sayfa, Antalya.
4. Aydın, M. Eğitim Yönetimi. 3.Baskı, Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım, 2005: s 19.
5. Fındıkçı, İ. Stratejik İnsan Kaynakları. İstanbul: Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti. 7. Baskı, Ekim 1998: s.17.
6. Wendell L. French, Human Resources Management. 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin, 1994, s. 212.
7. Sharma, Anuradha, Women And Work- Human Resource Management Perspective, New Delhi, 1999: p. 9
8. Süngü, A. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astarların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. 2004, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 146 Sayfa, Muğla
9. Gök, S. 21.Yüzyıda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006, s.36.
10. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan.  
<http://danismend.com/kategori/altkategori/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-insan/>  
Erişim Tarihi: 12 Aralık 2015.
11. Aykaç, B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 1999: s. 27-28.



12. Ashley, P. Introduction to Human Resource Management. 2000, p. 4.
13. Bayraktaroğlu, S. İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi, Ekim, 2003, s.6.
14. Argon, T. ve Eren, A. İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004 s.17.
15. Çabuk, Ç. Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması. 2005, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 182 Sayfa, Balıkesir.
16. Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, V. L. İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2008: s.11.
17. Fındıkçı, İ. Stratejik İnsan Kaynakları. Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti. 7. Baskı, Ekim 2000: s.23.
18. Sabuncuğlu, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000: s.9.
19. Randell, S. Personnel and Human Resource Management, West PUBLISHING, Minnesota, 1983. p. 5.
20. Özgen, H., Öztürk, A. İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayınları, 2002: s.17.
21. Şimşek, M.Şerif, Öge. H. Serdar. İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi, 2011: s.3.
22. Palmer, M. ve Winters, K. T. İnsan Kaynakları. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993: s. 22-23.
23. Erkoç, D. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. 2009, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

24. Bayraktaroğlu, S. Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002: s.8.
25. Öner, M. İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999: s.27.
26. Ünal, M. Bir Disiplin Olarak İnsan Kaynakları. İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000: s.26.
27. Mucuk, İ. Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 2005: s.317.
28. Tahiroğlu, F. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul. Hayat Yayınları. 2002: s.17.
29. Okakın, N. Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basımevi. 2008: s.5.
30. Aykaç, B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayınevi, 1999: s.8.
31. Palmer, M., Winters, T. İnsan Kaynakları. (Ş. Doğan, Çev) İstanbul: Rota Yayınları. 1993: s. 17.
32. Werther, W., B., Davis K. Human Resources and Personnel Management, 1993: McGraw Hill, Inc. p. 28.
33. Müfreze, D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, 2014, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 116 Sayfa, Mersin, (Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ).
34. Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007: s.8.
35. Aldemir, C., Ataoğ, A., Budak, G. İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları. 2004: s.55.
36. Sabuncuğlu, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000: s.9.

37. Yılmaz, A. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Seçkin Yayınları, 2008: s.22.
38. Gournay, B. Introduction A La Science Administrative Çeviren İhsan Kuntbay, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 122, Ankara 1971.
39. Kaya, İ. Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007: s. 357.
40. Ersen, H. Topyekün Mükelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite. İstanbul: Soyak Yayınları. 2003. s.31.
41. Mucuk, İ. Modern İşletmecilik. 14. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2003: s. 118.
42. Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001: s.18.
43. Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi. 2.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998: s.21.
44. Sabuncuğlu, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 2009: s.12-13.
45. Sabuncuoğlu, Z. Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler. 7. Baskı. Bursa: Rota Ofset, 1994: s.44.
46. Tortop, N. Personel Yönetimi. 5.Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, 1994: s. 92.
47. Canman, D. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000: s.20.
48. Saiyadain, Mirza S., Human Resources Management, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, 2009: p. 52
49. Tutum, C. Personel Yönetimi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Yayın No: 179, Ankara: Doğan Basımevi, 1979.

50. Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001: s. 15-16.
51. Canman, D. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000: s. 20-26.
52. Arslan, A. Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. Maliye Dergisi. 1999;12: s.17.
53. Daft, R. Management, The Dryden Press, 1993, p. 19.
54. Baş, İ.M., Arntar, A. İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ankara: MPM Yayınları, 1990: s.17.
55. Prokopenko, J. Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1992: s.32.
56. Prokopenko, J. Verimlilik Yönetimi, Çeviri: Baykal, O. Atalay, N. Fidan, E. Ankara: MPM Yayını, 1995: s.6.
57. Spencer, L. Calculating Human Resources Costs and Benafits. 1986. p. 19.
58. Baş, İ.M., Arntar, A. İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ankara: MPM Yayınları, 1990: s.22.
59. Özdevecioğlu, M. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Erciyes Üniversitesi. Sayı 8. s. 403
60. Yıldırım, V. Genel İşletmecilik. Adapazarı: Değişim Yayınları. 2000: s.19.
61. Duygulu, E. Kariyer Geliştirme ile Örgütsel Başarım İlişkisi. 1998. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
62. Şenses, F. Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Türkiye’de Verimlilik-Kalkınma Sorunları ile Çözüm Önerileri, Verimlilik Dergisi, Sayı 1, Ankara, 1987: s.10.
63. Eren, E. Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. Kasım 1995: s.86.

64. Altaylı, B. Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Üreticinin Yeri ve Önemi. 2006. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: s.10.
65. Bingöl, D. İnan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basımevi, 2006: s. 15.
66. Uğur, A. Türkiye’de İşgücünü Verimliliği Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi. Ankara: MPM Yayını, 1991: s. 674
67. Yükçü, S., Atağan, G. Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 23, Sayı: 4, 2009.
68. Akdeniz, A, Durmaz, F. Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması. Deü, İİBF Dergisi, Cilt: 13, No: 2, 1998: s.85.
69. Binbaşıoğlu, E. Endüstri Psikolojisi. Ankara: Kadıoğlu Matbaası. 1992: s.43.
70. Ekinci, F. Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. Maliye Dergisi Yayınları, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008. s.176.
71. Hançer, M. İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları. Detay Yayıncılık. Ankara: s. 16.
72. Prokopenko, J. Verimliliği Teşvik Kuruluşları: Evrim ve Deneyim. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 2004. s. 9.
73. Aşıkoğlu, M. Motivasyon. İstanbul: Eko Ofset. 1996: s.31.
74. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kararname, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=4.5.638&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>, Erişim Tarihi: 10 Aralık 2015.
75. Sakarya İli Spor İl Müdürlüğü. İl Şube Müdür Yrd. Görüşme Tarihi: 08.07.2015.

76. Dil, M. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi. 2005, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 205 sayfa, Kütahya (Prof. Dr. M. Bülent Tokat).
77. Balta, A., T. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi ve Motivasyon. 2007, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 151 sayfa, İstanbul (Doç. Dr. Neslihan Okakın).
78. Boz, C. Yerel Yönetimlerin Spor Tesislerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. 2007, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, 158 sayfa, İstanbul (Prof. Dr. Tayfun Amman).
79. Yumuşak, S. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi. 2009, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 201 sayfa, Bursa (Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu)
80. Yiğit, Y. Yerel Yönetimlerin Spor Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeyinin Araştırılması. 2010, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 162 sayfa, Kütahya (Yrd. Doç. Dr. Adnan Ersoy).
81. Işık, M. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma. 2012, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 99 Sayfa, Kahramanmaraş (Yrd. Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlıoğlu).
82. Sezen, O. Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İşgören Verimliliğine Etkisi. 2013, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 197 Sayfa, Ankara (Yrd. Doç. Dr. Serdar Tarakçıoğlu).
83. Biçer, E. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama. 2014, İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 199 Sayfa, İstanbul (Prof. Dr. Akın Marğap).

84. Dennis and Organ. Personality Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 1995. p. 135.



## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

Sayın Spor İl Müdürlüğü Personeli,

#### ANKET FORMU

Bu anket; "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Spor Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Kullanım Düzeyinin İncelenmesi" 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 ve vereceğiniz bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağından anket formuna ad-soyadı yazılmaması önemle rica olunur. İlgili ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Oğuzhan YILDIZ  
Düzce Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM I

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

1. Cinsiyet: Bay ( ) Bayan ( )
2. Yaş: 20 ve altı ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 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 ( ) Öğitmen ( ) Memur ( ) İşçi ( ) Diğer ( )
6. Medeni durum: Evli ( ) Bekâr ( )



## BÖLÜM II

### AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILIMINIZI BELİRTİNİZ

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kısmen katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

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 Katılıyorum	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 aktarılın 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	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 şansının 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 bulunduğu 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	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	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	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	1	2	3	4	5

## **EK 2. ÖZGEÇMİŞ**

1984 yılında Adapazarı'nda doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladım. 2005 yılı Bahçeşehir Üniversitesi Endüstriyel Elektronik bölümünden mezun oldum. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünü kazandım. Uzmanlık alanı Tenis olarak 2011 yılında mezun oldum.2015 yılında Karabük Üniversitesi Eğitim Fakültesinden pedagojik formasyon aldım.

