

# GENÇLİK ve SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE İŞ AKİMİ: ANKARA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE FAALİYET GÖSTEREN GAZİ ÜNİVERSİTESİ SPOR KULÜBÜNE EK BRANŞI AÇMA ÖRNEĞİ

THE WORK EXECUTION IN THE HEAD OFFICE OF THE YOUTH AND SPORTS: THE SAMPLE OF ADDITIONAL BRANCH OPENING IN TO GAZİ UNIVERSITY'S SPORTS CLUB WORKING IN THE MANAGEMENT OF THE YOUTH AND SPORTS

Mehmet GÜÇLÜ\* Fatih YENEL\*\*

## ÖZET

*Araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile kulüpler arasındaki haberleşme sisteminin geliştirilmesi ve hızlandırılması, yöneticilerin isabetli ve sürekli karar almalarını sağlamak üzere evrak ve dosya hizmetlerini yeniden örgütlemek, en uygun dosyalama ve tasnif sistemlerini saptamayı ve bunlara ilişkin önerilerde bulunmayı hedeflemiştir.*

*Bu amaçla, bir kulübün ek branş faaliyeti ilavesinde uygulamadaki sıkıntılar incelenmiştir. Bu günkü durumuyla, bir kulübün ek branş faaliyeti ilavesi için 40 işlem, 5123 metre yol kat ederek 233 dakika harcadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut durumu daha basit konuma indirgeyecek önerilerde bulunulmuştur.*

*Anahtar Kelimeler: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor kulübü*

## ABSTRACT

*Aims of this study are to reorganize file services, choose the best suitable filing systems, and making suggestions on these issues in order to improve communication system between*

*Youth and Sports General Directorate, Youth and Sports Province Directorate, and clubs. With this purpose, problems of a club's additional activity are examined. Currently a club makes 40 operations, walks 5123 meter road, and spends 233 minutes for an additional activity. To ease and simplify these efforts some suggestions are made.*

*Key Words: Youth And Sports General Directorate, Sport club*

## GİRİŞ

Sporun idari teşkilatlanmasında iki temel model olduğu bilinmektedir. Birincisi federe birimler olan ve kendi yönetimlerini seçen spor kulüplerinin bir araya gelerek yetkilerinin bir bölümünü "federal" nitelikli bir üst kuruluşa devretmeleridir. İkinci model ise sporun "doğrudan" yönetilmesidir ki bu, devletin spor yönetimindeki görevi üstlenmesidir.

Konuya ülkemiz açısından bakıldığında, devletin spor yönetiminde doğrudan söz sahibi olduğu görülmektedir. Bugün Türkiye'de spor hizmet ve faaliyetleri 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Kanunu hükümleri çerçevesinde yürütülmektedir (8). Bir başka ifade ile devletin resmi spor örgütü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'dür. Adı geçen teşkilat Başbakan adına Devlet Bakanlığının denetim ve gözetiminde spor hizmeti ve faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. 1938 yılında kurulan bu teşkilat önce Başbakanlığa, daha sonra 1942'de Milli Eğitim Bakanlığına, 1960'da tekrar

(Öğr. Gör.)Kırıkkale Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
(Araş. Gör.)Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Başbakanlığa, 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı'na, 1983 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına ve 1989 yılında da spordan sorumlu bir Devlet Bakanlığı vasıtasıyla tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır (8).

Araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün evrak ve dosya hizmetlerini inceleyerek, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Spor İl Müdürlüğü ile kulüpler arasındaki haberleşme sisteminin geliştirilmesi ve işlerin hızlandırılması, yöneticilerin sürekli ve isabetli karar almalarını sağlamak üzere evrak ve dosya hizmetlerini yeniden örgütlemek en uygun dosyalama ve tasnif sistemlerini saptamak ve bunlara ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Araştırma betimleme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmayla ilgili kanun, yönetmelik ve talimatlar, konu ile ilgili makale ve araştırmalar incelenmiştir. Araştırmada gözlem ve görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamını, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile Ankara Gençlik Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı evrak ve dosya birimleri oluşturmaktadır. Genel Müdürlük arşiv işleri ile taşra teşkilatı araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırma, 23 Nisan-10 Mayıs 1996 tarihleri arasında Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile birim şefliklerinde yapılmıştır.

## **GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN GÖREVLERİ**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün temel görevleri şöyle sıralanabilir (4):

Vatandaşın fizik, moral ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, cimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek.

Spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek, spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirerek sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak.

Sporcuların vize ve transferleri ile kulüplerin tescil işlerini yapmak. Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin etmek. Spor tesis ve sahalarını yapmak, işletmek ve bunları halkın hizmetine sunmak.

Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak,sağlık merkezleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletilmesine yardımcı olmak. Sporcuların

sigortalanmasını yapmak ve yaptırmak. Spor müsabakalarında milletler arası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.

Futbol müsabakalarında müşterek bahis düzenlemek ve yönetmek. Beden eğitimi ve spor alanında yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak, gençliğin boş zamanlarını değerlendirmede diğer kuruluşlarla işbirliği yapmaktır.

Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevini yapmaktır. Tescilli spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemektir. Başarılı sporculara ve çalıştırıcılara aynı ve nakti yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmektir.

Mevzuatı ve bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmaktır.

*Öte yandan ülkemizde devletin spora etkili ve devamlı bir destek sağlamasının hukuki dayanağı 1982 Anayasası ile daha da kuvvetlendirilmiş, böylece spor alanında devlet sorumluluğunun sınırları da tesbit edilmiştir (8). 1982 Anayasasının 59. Maddesinde, "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur" şeklinde ifade edilmiştir (10).*

## **GENÇLİK SPOR İL BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİNİN GÖREVLERİ**

*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 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 alanında 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 dağıtılması (10).*

## **İL MÜDÜRLERİNİN GÖREV VE YETKİLERİ**

*İl Müdürlerinin Görev ve Yetkileri Şunlardır (4)*

Görevleri: Tüm vatandaşların spor yapmalarının temini için kitle sporunu yaygınlaştırmak, başarılı sporcuların korunması ve bunların tesbiti için çalışmalar yapmak ve elit sporcuların form ve performanslarının korunması için uygun spor ortamı hazırlamak.

Okul spor faaliyetleri ile koordinasyon sağlamak. Antrenör, monitör ve hakem müesseselerinin faal ve verimli çalışmaları ve eğitimleri için her türlü desteği sağlamak. Spor hizmet ve faaliyetlerini uluslar arası standartlarda ve ileri teknolojiye sahip olabilmesi için her türlü spor malzemesini satın almak, yaptırmak ve yapmak.

Bölgedeki spor tesislerinin yapımı, bakımı, onarımı ve işletilmesiyle ilgili hizmetleri yapmak ve yaptırmak. Spor federasyonları faaliyetlerinin yanında bölgede il spor faaliyetleri düzenlemek. Bölgede faaliyet gösteren spor dallarının geliştirilmesi için gereken her türlü tedbiri almak.

1580 Sayılı Belediyeler Kanununda yer alan spora ilişkin konularda belediye ve gerekli kuruluşlarla işbirliği yapmak.

İlgili mevzuat ve genel müdürlükçe verilen diğer görevleri yapmak.

Yetkileri ise: a) Müdürlüğü ilgilendiren spor, gençlik, tesisler, idari ve mali konularda gerekli kararlar almak b) Genel müdürlüğün isteği halinde gerekli kararlar almak, mevcut mevzuat uyarınca tezkiye amiri sıfatıyla emrindeki personelin tezkiye varakalarını ve kıymetlendirme fişlerini doldurmak, c) İl başkanı tarafından ita amirliği görevi verilmesi halinde il başkanının onayı ile tahakkuk memurluğu görevini şube müdürlerinden birine devretmek, d) Geçici olarak görevi başından ayrıldığı zaman veya şahsen katılmak yahut temas kurma imkanı bulamadığı toplantı ve görüşmelerde kendisini temsil edecek vekili seçmek, mevzuatın zorunlu kıldığı hallerde gençlik ve spor il başkanının yazılı onayını almak (vekalet sıfatıyla da olsa il müdürlüğü ile il muhasipliği bir kişi üzerinde bulunmaz), e) Müdürlük emrindeki personelin gerektiğinde kendilerine kimlerin vekalet edeceklerine dair tekliflerini incelemek, onaylamak ve ilgili azı ile tebliği etmek, f) İl müdürlüğünde çalışanların yetki ve görevlerinde yapılması gereken değişiklikleri tesbit etmek veya bu yoldaki teklifleri incelemek ve gerekirse genel müdürlük onayına sunmak, müdürlük görevlerinden veya kendisinin yetki ve görevlerinden yapılması lüzumlu gördüğü değişiklikleri genel müdürlüğe teklif etmek, g) Müdürlük personelinin tayin, terfi, nakil, mükafatlandırma, izin ve işten çıkarma

işlemlerinin ilgili mevzuatı uyarınca yürütülmesini sağlamak, ğ) Ana hizmet konulan itibariyle (spor, gençlik, tesisler, idari ve mali işler) şube müdürlüğüne veya aynı mahiyetteki bölüm şefliklerine ilgili mevzuat gereğince yapılacak atamalarda genel müdürlüğün onayını almak, h) Emrindeki personelin daha üst dereceler için eğitimim ve yetiştirilmesini sağlamak, i) Yıllık faaliyet programına göre müdürlük ödeneğinin usulüne göre sarfına ve gerekli görülen aktarmaların vaktinde yapılmasını sağlamak ve gelirlerin tahsilini takip etmek, j) Kendine bağlı alt ünitelerin hazırladığı bütçe taslaklarını incelemek gerekirse, değişiklik yaparak il danışma kuruluna sunmak. J) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bütçesi, ihale, muhasebe, bilet ve ayniyat yönetmeliği gereğince illerin her türlü gelirinin zamanında ve usulüne uygun şekilde takip ve tahsilini ilgili şube müdürü ve muhasiple birlikte müştereken yapmak. İl İhale Komisyonu ve Emanet Komisyonu Başkanlıkları görevini yürütmek, k) Özel kişi, kurum ve kuruluşlarca açılan beden eğitimi ve spor tesislerinin açılış ve gerekli izin işlemlerini yürütmek. l) İl müdürlüğü işlerinin gerekli kıldığı durumlarda idareyi taahhüt altına sokmamak şartıyla müdürlük personelini gereken ünitelerde veya il içinde diğer müessesede görevleri ile ilgili çalışmalar yapmak, incelemek veya temaslarda bulunmak üzere görevlendirmek, (il dışı görevlerde il başkanının onayı gerekmekte), m) Gençlik ve spor il brifing dosyasının içindeki bilgilerin her yıl yenilenmesi, il mal ve hizmet envanterinin son durumunu yansıtabilecek şekilde çıkarılmasını sağlamak, n) Bütçe yılı itibariyle il gençlik ve spor faaliyetlerinin genel müdürlükçe belirlenen standartlara uygun olarak "İl Yıllığı" adı altında söz konusu yıl sonunu takip eden en geç iki ay zarfında tesbit edilecek beş yılda bir bastırılması, yıllığın ilgililere ulaştırılmasını, bir miktarının kitaplıkta saklanmasını sağlamaktır, o) Kendisine bağlı ünitelerin (spor dalı temsilcileri dahil) mevcut programların çalışmalarını kontrol etmek, ünitelerin faaliyetlerini ahenkli olarak yürütmeleri için gerekli tedbirleri almak ve işbirliğini sağlamak verecekleri yıllık faaliyet raporlarını incelemek, kendi mütelasını da ekleyerek genel müdürlüğe sunmak, ö) İl ve ilçelerde, bucak ve köylerde her yaşta vatandaşlar ile özürülülerin spor yapmasını sağlayacak tedbirleri almak, spor kulüpleri ve sporla ilgili kişi ve kuruluşları desteklemek ve bunlar arasında işbirliğini güçlendirmek, p) Yazılı ve sözlü olarak kendisine intikal eden işleri ilgililere, gerekli direktifleri vermek ve kendisine bağlı ünitelerin çıkacak yazı ve tamimleri mevzuatı uyarınca ve il başkanlığınca verilecek yetkilere göre paraf veya imza etmek, r) İlçe bucak ve köylerde düzenlenecek her türlü gençlik ve spor faaliyetlerinin

etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak için ilçe müdürünün tekliflerini değerlendirmek ve ilçe müdürlüklerine yeterli bütçe tahsis etmek, personel görevlendirmek, s) Gençlik ve sporla ilgili eğitim çalışmalarında gerekli olan her türlü araç ve gereçlerin temini için gerekli işlemleri yapmak ve sonuçlandırılmasını sağlamak. ş) Müdürlüğün kitaplığındaki kitap, dergi v.s.'nin kayıtlı ve tasnif edilmiş olarak muntazam şekilde muhafazasını ilgililerin yararlanmasını sağlayarak kontrol etmektir. t) Gençlik merkezleri kurmak, işletmek, gençliğin boş zamanını en iyi şekilde değerlendirmesi için faaliyetler düzenlemek. Bu konuda özel kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, u) Tesislerin yapım, bakım, onarım ve hizmet ili ilgili bütün ihtiyaçlarını karşılamak, v) İl için çeşitli spor tesislerinin yapımına müsait arsaların tesbitini yapmak, kamulaştırma veya kullanma hakkını almak suretiyle teşkilata kazandırmak, y) Her türlü bina, mal ve can emniyetinin tedbirlerinin alınmasının temin ve uygulamasını sağlamak ve müdürlüğün seferdeki çalışma düzeninin planlanması hususunda İl Savunma Sekreterliği ile işbirliği yapmak.

**Sorumlulukları:** Çeşitli mevzuat ve bu yönetmelikle kendisine verilen görevleri iyi bir şekilde zamanında yapmaktan, yaptırmaktan ve bu amaçla gerekli her türlü tedbirleri almaktan gençlik ve spor il başkanı adına il işlerini yürütmekle görevli olup, yukarıda belirtilen hizmetlerden genel müdüre karşı sorumludur.

### İL ŞUBE MÜDÜRLERİ

*İl Şube Müdürlerinin Görev ve Yetkileri Şunlardır (4):*

**Görev ve Yetkileri:** a) Sorumluluğuna verilen ünitelerin çalışma programlarını hazırlamak, b) Faaliyetlerine, kanunlar, genel müdürlüğün hizmet politikası ve kalkınma planlarına uygun bir biçimde yürütülmesi için teklifler getirmek ve uygulamayı takip etmek. c) Şube personeli arasında iş bölümü yaparak, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak iş akımını temin etmek ve personelin uyum içinde çalışmasını sağlamak. ç) Uygulamada görülen aksaklık ve sorunları giderici tedbir almak ve yetkisi dışında kalanları il müdürüne ileterek çözümünü sağlamak, d) Personelin hizmet içi eğitimi ile ilgili teklifleri il müdürüne sunmak, e) Kendisine il müdürlüğünce verilen yetki ve sınırları içindeki yazıları incelemek, paraf veya imza atmak, f) Sicil Amirliği Yönetmeliği ve ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda, sicil amirliği görevlerinin gereklerini yerine getirmek, g) Kendisine il müdürünce verilen

yetki sınırları çerçevesinde il içi ve il dışı toplantılara katılmak ve sonucu müdürlüğe raporla sunmak, ğ) Hizmetlerin yürütülmesine ilişkin yasa, tüzük, yönetmelik, bütçe hükümleriyle plan ilkeleri konusunda kendisini devamlı yetiştirmek, h) Şube hizmetlerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan personelin seçimi için il müdürüne görüş bildirmek, i) Şubesinde mevcut araç, gereç ve malzemelerin en iyi şekilde muhafaza edilmesi, yerinde ve ekonomik kullanılmasını sağlamak, i) Şube faaliyetlerini yıl sonunda değerlendirmek, istatistiki çalışmalar yapmak ve ilgililerin istifadesine sunmak, k) Şubenin hizmet alanına giren konularda hizmet planı ve programı geliştirmek ve il müdürünün onayına sunmak ve uygun görülenleri uygulamak. l) Şube çalışmaları ile ilgili olarak müdürlüğe verilen diğer işleri yapmak ve ilgili şubelerde koordinasyon sağlamak. -

**Sorumlulukları:** Çeşitli mevzuat ve yönetmeliklerle kendisine verilen görevleri en iyi şekilde ve zamanında yapmaktan ve yaptırmaktan il müdürüne karşı sorumludur.

### HİZMET SEKTÖRÜNDE YETKİ VE YETKİ DEVRİ

#### Yetki

*Teşkilatlanma açısından yetki, yöneticinin birşeyin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak, ya da astın o işi yapmasını istemek hakkıdır (6). Türkmen ise, "yetki kavramı ile insiyatifve otorite kavramları birbirlerine karıştırılmaktadır" demekte. İnsiyatif, insanların davranışlarını etkileme ve onlara yön verme yeteneğidir. Otorite, insanların davranışlarını etkileme ve yön verme gücüdür. Yetki ise bu yetenek ve gücü kullanma hakkıdır (11). David ve Filley'e göre, yetki, esas olarak karar ve kumanda hakkını kapsar. Bir örgütte, yöneticinin yetkisi şunların yapılmasını içerir (11):*

1. Kendi yetkisi dahilinde karar vermek,
2. Astların görevlerini tayin etmek,
3. Astlardan yeterli bir başarının sağlanmasını beklemek ve istemek.

*Yetki sahibi yani yetki verilen kişi üst yönetim adına buyruk veren ve denetleyen kişidir. Bir şirketin genel müdürü, yönetim kurulu ya da işveren adına karar verir. Bu nedenle yöneticinin kuvvetinin kaynağı en üst yönetimdedir (11).*

*Örgütlerde, yetkilerin kullanıldığı yerlerde mutlaka sorumluluk da vardır. Hicks, sorumluluğu, bir görevi*

yapma sorumluluğu olarak belirtiyor. Bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları ya da ödevlerini yapma görevidir. Görevler astlara yetkinin uygun bir geçeri ile verilir. Bununla beraber sorumluluk göcerilmez diye tarif etmekte (6).

Görevler, yönetmelikler, genyöntemler, görevlere ve bürolara verilen yetkiler dikkatli biçimde açıklandığında hesap verme ve sorumluluğun da, kolaylıkla saptanabileceği görülür. Karar vermede yönetmelikleri lafzı, bunların ruhunu, ya da maksatlarını dikkate almaksızın birer temel olurlar. Bürokratik kırtasiyecilik ve "bir masadan diğerine koşma" durumları meydana gelebilir. Küçük dereceli memurlar kuralları ve yönetmelikleri siper ederek başvurma haklarını inkar edebilir. "Kurallar bunu Öngörmektedir, bu durumda elimden bir şey gelmez" gibi sözler genellik kazanır (7). Astların sorumluluktan kaçma eğilimi, yeterli motivasyonun olmamasından kaynaklanır. Zaman zaman kişilik yapısı gereği yetki kullanma, sorumluluk alma ve yönetsel kademelerde bulunmaktan uzak kalmak isteyen çıkabilir (11).

#### **Yetki Devri**

Yöneticilerin artan görev yükü altında kalıp yönetimi yürütememe durumunu önlemek için kullanılacak bir araç olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş örgütlerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarıyla boğulmaktadır. Bu durum yetki devreni zorunlu hale getirir (11).

Bursalıoğlu yetki devreni bazı ilkelere bağlamıştır: 1. Her makamın diğeri ile olan görevsel ilişkileri belirtilmelidir. 2. Örgütün her basamağında üst-ast yetki ilişkileri kurulmalıdır. 3. Ancak belirli bir basamakta alınamayacak kararlar yukarı gönderilmelidir. 4. Her memur sadece bir üstüne sorumlu olmalıdır. 5. Yetki, beklenen sonuçları alacak biçimde ve derecede aktarılmalıdır. 6. Sorumluluk aktarılmadığına göre, son sorumluluk gene yetkiyi aktaran yöneticide kalmalıdır. 7. Yetki ve sorumluluk eşit derecede olmalıdır (5).

#### **GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE İŞ A KİMİ**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde evrakların iş akışı, 3289 Sayılı Yasa gereğince yapılması tam bir merkezîyetçilik arz ettiği için her uygulama birimlerin yetkili mercileri tarafından kontrolleri gerekmekte, yukarıdaki şekilde devamlı müdürlüğe evraklar getirilip onaylanmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

sicil lisans servisinin en önemli işi kulüplerin ve sporcuların evrak ve dosyalarını takip etmek, yeni açılan kulüplerin dışında genelde sporcuların vize ve harçlarının yatırılması ile kulüplerin taahhütlerinin yılda bir defa Temmuz ayında yapılmasını sağlamaktır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren bir spor kulübünün yeni bir branşta faaliyet göstermek istemesi halinde takip edeceği uygulama şöyledir: Kulüp yönetim kurulunun alacağı bir karar ve kararı gösteren bir belge ve bir dilekçe ile ilin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne müracaat etmektedir. İl müdürü getirilen evrakı kontrol edip dilekçeyi paraf ederek evrak servisine kayda gönderir. Serviste kayıt numarası ve tarih verildikten sonra sekreterliğe gönderilir. Sekreterlik paraf ettikten sonra tekrar evrak servisine gönderir, kulübün başvuru formu sicil ve lisans servisine kayda gönderilir. Kayıt yapılan başvuru formu üst yazıyla il müdürlüğüne gönderilir, il müdürü imzalayarak şube müdürüne sevk eder, şube müdürü onaylayarak il müdürüne," o da evrak servisine gönderir. Evrak servisine başvuru dilekçesine kayıt numarası verildikten sonra evrak servisinden tekrar sicil lisansa gönderilmektedir. Burada bir üst yazı yazılarak şefe gönderilir, şef onaylar ve Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri yetkili makamı vali olduğu için valiliğe gönderir. Vali yardımcısı onaylayarak sicil lisansa gönderir ve sicil lisansda evrakın kaydı yapılır, aynı evrak sicil lisans şube müdürüne gönderilir..müdür onaylayarak il müdürüne gönderir. İl müdürlüğünde evrak kaydedilir ve servise gönderilir. Serviste kayıt numarası verilerek Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün evrak servisine gönderilir, kayıt numarası alınarak aynı kurumun sicil lisans servisine gönderir, burada evrak onaylandıktan sonra gönderme yazısı yazılarak, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü sicil lisans servisine gönderilir. Burada iki nüsha olarak çoğaltılır ve bir nüsha kulübe verilerek diğeri nüsha sicil lisans servisindeki kulübün dosyasına konur.

Bu yapılan işlem Gazi Üniversitesi Spor Kulübü 'ne ek branş olarak Badminton alanında faaliyet göstermek istediği için bizzat uygulanmış ve 3.4.1996 tarihinde öğleden önce başlayan başvuru 4.4.1996 tarihinde saat 17.25'de bitirilmiştir. Bu zaman zarfında 40 resmi işlem, 5123 metre yol kat edilerek 233 dakika zaman harcanmıştır.

Yukarda anlatılan iş akımı, Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde meydana gelmiş ve iş takibini kurum memurlarının tanıdığı milli bir sporcu tarafından yapılması sebebi ile gerekli yardımı kurum memurları tarafından görmüş ve zaman yönünden en az bir

haftada bitecek işlem iki güne indirilmiştir. Burada meydana gelen zaman, iş, para ve insanın yıpranma kayıplarını hesaplayacak olursak ne kadar yanlış bir uygulama üzerinde olduğumuz ortaya çıkacaktır.

#### GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE İŞ AKIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Birimler arasında yapılan iş 40 resmi işlem, 5123 metre ve 233 dakika da olmaktadır. Bu işlem iki gün sürmüş ve bu çalışma okulda Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ne gidiş-geliş mesafe ve zaman hesaba katılmamıştır. Ayrıca işlemi yapan görevliler tarafından tanındığı için azami kolaylıklar sağlanarak evrak imzada iken üst yazı yazılarak zamandan tasarruf yapılmış ve evrak zamanında yetiştirilmiştir. Evrakı takip eden kişi kurumdaki görevlilerin tanımadığı biri olsaydı evrak zamanında yetişmeyecek ve Badminton takımı müsabakalara giremeyecektir. Bu da bir yıl çalışmış olan sporcuların antrenman masrafları, yol parası, zaman ve spor için yaptığı tasarruflar, ailesine getirdiği maddi ve manevi yükler ile en önemlisi sporcunun psikolojik çöküntüsü hesap edilen zararlardır. Bununla birlikte kulübün sporcu için yaptığı malzeme, tesise harcadığı ısı, elektrik, su, personel, v.b. masraflar ülkeye ve kulüplere verilen zararların da bir kısmıdır.

Bu uygulamada fazla personel, kağıt ve kullanılan malzemenin yıpranma payı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve valilik arasında koşuşturma, ödenen taksi paraları ve harcanan zamanla birlikte daha önemlisi vatandaşın yönetime karşı güveninin kaybolması ve stres ortamını vatandaş ve görevlilerin yaşaması.

Bu işlemlerin, bir de taşradan gelecek kulüplerden biri olacağı düşünülürse, (misal; Van'dan veya Ağrı 'dan herhangi bir kulüp olacak olursa bu kulübün yetkilisinin yol, yatma, yeme-içme ve yol ücret masrafları ile zaman kaybını düşünecek olursak ne kadar zor bir iş yapılacağı ortaya çıkar. O zaman bu iş akımını takiben on günden aşağı olmayacağı yetkililerce beyan edildi. İş takip eden vatandaşın zaman kaydından dolayı kendi işinde çalışamayacağından iş kaybı ile yorgunluk, moral ve şahsi yol masrafları ile kırtasiye işlerindeki harcamalar dikkate alınırsa kaybının bilançosu artmakta. Ayrıca iş yerindeki memurların fazla mesai ve çalışma masraflarının israfı ilave edilirse milli zarar belirlemesi kolaylaşmakta. Bunun Türk sporu için ne denli bir kayıp olduğu ve çağı yakalamakta neden zorluk çektiğimiz belirlenmiş oluyor.

Kamu yönetimi içinde meydana gelmiş bir takım kolaylaştırmalar (yetki devri) ve iyileştirmeler (pratik formlar) olmasına ve bunların bilinmesine rağmen uygulanmaması, ayrıca çağın teknolojik aletleri bilgisayar, modem ve faxların kullanılmaması da ayrıca düşündürücü olan işin başka boyutudur. Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü sicil lisans servisinde görevli memurla yapılan mülakat esnasında Denizli Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü sicil servisinden bilgisayar kursuna gelen memurlar bilgisayar hakkında bilgi almak istediler, görevli bilgisayarın çalışmadığını ve tamirciyi beklediklerini söyleyerek yardımcı olamadığı için çok üzgündü. Bu durum, teknolojiyi ne denli algıladığımızı ve uyguladığımızı göstermektedir.

Mevcut kullanılan formlar çok düzensiz olup geliş güzel hazırlanmış ve standart bir form kullanılmamıştır. Form doldurulurken vatandaşa sıkıntı vermekte ve zaman, kağıt israfına sebep olmakta ve görevli memurla vatandaş karşı karşıya getirmektedir.

Giriş bölümünde kurum hakkında vermiş olduğumuz bilgilerde aktardığımız gibi il müdürlüklerinin işi sadece lisans ve kulüpler değildir, yöneticilerin spor programlarının hazırlanması, sportif kurslar açmak, tesislerin işletilmesi, sportif yarışmaların organize edilmesi, okul içi spor faaliyetlerine öncülük, kurum memurlarının eğitimi ve top yekün kurumun sevk ve idaresi mevcuttur. İllerdeki spor faaliyetlerin göz önüne getirirsek yapılan ve yapılacak işlerin çoğluğundan imza ve angarya harcayarak nefsi tatminden başka bir özelliği olmayan imza işlerini en aza indirmeliler. Beraber çalıştıkları mesai arkadaşlarına yetki devri ve imza yetkileri ile güvenlerini göstermelidirler. Hepsinden önemlisi halkla ilişkiler konusunda çok daha duyarlı olmalı ve personelini bu konuda daima denetlemeli, onların bilgi, beceri ve çağın araç ve gereçlerini kullanımı öğrenmeleri için kurslar ve eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir.

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

3530 Sayılı Kanunla 1938'den 1986'ya kadar ve 1986'dan 3289 Sayılı Kanunla 1982 Anayasasının 58. Ve 59 Maddelerinin hükmünü yerine getiren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve buna bağlı kurum ve kuruluşlar içinde il müdürlükleri 1938'den günümüze kadar çok sayıda yapılan iyileştirme ve bürokrasideki kolaylıklarla günümüze gelmiştir.

*Türkiye'de bugün yerinden yönetimlerin tartışıldığı bir gerçektir. Belediyeler ve özel idareler gibi gençlik ve spor teşkilatı da yeniden yapılanmalı ve bürokratik engellerden, merkezin baskısından kurtarılmalıdır. Bilindiği gibi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Başbakanlığa bağlı Devlet Bakanlığı tarafından yönetilmekte ve illerde il müdürleri valiye karşı sorumludur, bu da yetkide kargaşa yaratmakta ve genel müdürlükten gelen emirlerin uygulanması vali izni ile olmaktadır. Bu düşünce her bölgenin kendi sorunları kendileri tesbit ederek kendileri çözmek istemektedir ki, bu özellikle taşra teşkilatları için büyük bir çalışma serbestisi sağlayacaktır.*

*Ayrıca 1984 yılında çıkartılan kanun hükmünde kararname (KHK) (13) ile vatandaşı mülakat beyanına dayalı açıklamalar ve kurumlardaki yetki devri devlet dairelerindeki bürokrasinin hafiflemesine neden olduğu bilinmekte (2), aynı kolaylıkların tekrar sağlanması istenmektedir.*

*Şayet tekrar KHK ile eski imkanlar verilirse, çalışmış olduğumuz konuda da bu kendini gösterecek ve 40 resmi işlem olan bürokratik uygulama iki işleme indirilmektedir. Böylece zaman israfı önlenerek memurların sayısı azaltılarak fazla olan memurlar başka işlerde görevlendirilir. İş takip eden insanlarımız kendi işleriyle daha fazla meşgul olma imkanı bulacaklardır. Yol ve vasıta masrafları ödenmeyeceğinden vatandaşın maddi külfet kalkmış olacaktır.*

*Kağıt ve kırtasiye masrafları maddi olarak devletin sırtından kurtarılacaktır. Günlük harcanan kağıt, daktilo şeridi, karbon kağıdı, fotokopi ve mürekkep masrafları trilyonları bulmakta, şayet bu paralar ülkenin ihtiyacı olan spor tesislerine aktarılacak olursa yeni yeni tesislere sahip olunacağı göz ardı edilmemelidir.*

*Genel olarak merkeziyetçi yönetimlerde bürokratik formaliteler çok fazla hatta sıkıcı,yorucu ve yıpratıcıdır. Sistem vatandaş için değil, vatandaş sistem için anlayışında olan totaliter anlayışa dayalı bir yapı göstermektedir.*

*Bu tür sistemlerde genelde kuşku ve güvensizlik hakim zihniyettir. Bu güvensizliği ancak çok evrakla iş takibi ve bürokratik engellerle gidermeye çalışılmaktadır. Evrak müdürlüğünde uygulanan sistem, deftere kayıt, numarala ve tarih düşme şeklindedir. Evraklar, müdür ve müdür yardımcılarında, şefliklerde ve sekreterliklerde çok dolaştığı için evrak servisinde fazla işlem yapılması gerekmektedir. Bu da maddi külfetlerle birlikte vatandaşta sisteme karşı soğukluk meydana*

*getirmektedir. Bunun telafisi ise etki devri kullanılarak, vatandaşın beyanına dayalı olan ve vatandaşın isteklerini en iyi şekilde ifadelendireceği tarzda hazırlanmış formlarla iş takibini kolaylaştırmaktır. Bu ise, devletin para ve eleman yönünden kaybını önleyerek devlet dairelerinde daha fazla hizmet üretimi sağlayacaktır. Devlet mekanizmasındaki kağıt ve kırtasiyeciliği önleyerek ek gelir meydana gelecektir.*

*Arşivler kurumların, gerçek ya da tüzel kişilerin faaliyetleri sonucunda oluşan ve bir amaçla saklanan dokümanlardır (9). Gelen evrak dosyaları saklandığı ve arşivlendiği için süratle bilgisayar sistemine geçilmeli ve bir defa işlem yapılmalıdır. Böylece kırtasiyecilikten kurtulularak hizmet akışı hızlanmak ve prosedür hafifi et ilmelidir. Saatlerce evrak ve dosya aranmamalı ve yazımlar ve üst yazılar bilgisayar hafızasında olacağı için formattan isimler veya kişisel bilgiler değerlendirilerek yazıcıdan alınmalı ve böylece zamandan ve işgücünden tasarruf sağlanmalıdır.*

*Devlet, memuruna ve vatandaşına güvenmek zorundadır. Verilen beyanlar doğru kabul edilmeli ve işlemler bu beyanlar doğrultusunda muamele görmelidir. Yanlış beyanda bulunanlar ağır para ve hapis cezaları ile cezalandırılmalı asla müsamaha görmeyeceklerini şahıslar bilmelidir. Şimdi yaşadığımız sık sık aklar yaşanmamalı, her sorumluluğun edeli olduğunu devlet vatandaşına ve memuruna yaşatmak ve cezalarında yaptırım gücü olmalıdır (1).*

*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 'nde ve il müdürlüklerinde, halkla ilişkiler en iyi düzeye getirilmeli ve asık suratlı, kendi insanı azarlamaktan zevk alan, kaba eğitimsiz memur anlayışından güler yüzlü, mesleğini ve yardımlaşmayı seven, hizmeti bir ibadet olarak algılayan ve modern dünya şartlarına ayak uydurabilen daha açıkçası, sistemin vatandaşlara hizmet için varolduğu bilincinde olan devlet memurları hizmet vermeli. Bunun içinde birimlerde çalışan memurları sık sık hizmet içi eğitim kurslarında bilgi, görgü ve çağın kullandığı teknolojiyi öğrenmeli ve kullanılmalıdır. Vatandaşına küstahça davranan görevliler mutlaka ihtar edilerek cezalanmalıdır.*

*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde kullanılan formların üst kısmında kurum ve formun niteliği açık olarak belirtilmemiş, orta kısmında yeterli bilgi vermek için yazı boşluğu bırakılmamış ve şekil düzeni oturtulmamış. Alt kısmında formun basıldığı yer, tarif, form numarası belirtilmemiştir. Bu şekilde form tekniğine uymadan*

hazırlanmış gelişi güzel, günlük ihtiyaca göre düzenlenmiştir. Formlar, ehil uzmanlar tarafından teşkilatın istekleri ve kulüp ve sporcuların doldurabilecekleri bir biçimde, anlaşılır şekilde hazırlanmalı ve formlar doldurulurken mutlaka bir bilen aranmamalıdır (9).

Yukarıdaki öneriler maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Sistem açısından Ankara Gençlik Spor İl Müdürlüğünde kullanılan standartlara uygun olmadığından yeniden düzenleme yapılmalı.
2. Genel evrakın kullanıldığı evrak kayıt ve sicil lisans servislerinde bilgisayar sistemi ile arşivleme ve kayıt işlemleri yapılmalı ve kırtasiyecilikten kur tutulmalıdır.
3. Devlet, memuruna güvenerek yetki devreni vermeli ve bu konu ile ilgili olarak görevlileri eğitmeli, vatandaşına güvenerek beyana dayalı evrak almalı. Bunların denetlenmesi ve takibi sıkı bir şekilde yerine getirilmeli. Bunları suistimal edenlere yaptırım gücü olan cezai müeyyideler uygulanmalıdır.
4. Kamu teşkilatları içinde teknolojik aletler kullanılmalı, vatandaşın işleri daha kolay, daha ucuz ve çabuk bir şekilde yapılmalıdır. Hatta fax ve modem sistemi kullanılmalıdır.
5. Daha çok planlama, teşkilatın amaçlarını belirleme ve gerçekleştirme görevi olan yöneticiler kırtasiyecilikle ve imza ile uğraşmayarak daha verimli, üretken işler yapmalı. Halkla ilişkiler konusunda daha duyarlı olmalı.
6. Yapmış olduğumuz örnek çalışmada yetki devri kullanılarak lüzumsuz üst yazı ve gereksiz onaylardan kurtararak 40 işlemler, 2 işleme, kat edilen 5123 metreyi 210 metreye ve 233 dakikalık zamanı 20 dakikaya indirilmek suretiyle zaman, para ve iş açısından kamu yararına kar sağlanmış olur.
7. Merkezi ve taşra idareleri arasındaki yetki ve kaynak bölüşümü yeniden yapılmalıdır.
8. Çağı yakalamak ve bürokrasi ile mücadele yönetim yapısında yapılacak yenileşmeyle mümkündür (1).
9. Merkezi idare yalnız politika üretme, koordinasyon, makro planlama ve vesayet denetimi ile yetinmelidir.

#### KAYNAKLAR

1. Ar, F.,: "Türkiye ve ABD'de Yapılan Bazı İdari Reform Çalışmaları, **Amme İdaresi Dergisi**, c:16, s. 3, Ankara, 1983.
2. Ar,F.,: "Organizasyon ve Metod Birimleri ve Çalışmaları Üzerine Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, c:21, s.2, Ankara, 1988.
3. Ar, F.,: **Dosyalama-Arşiv Resmi Yazışma Teknikleri**, TODAİE Basımevi, 1989.
4. **Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Görev Yetki ve Sorumluluk Talimatı**, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı, yayın No: 1, Ankara, 1985.
5. Bursalıoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar**, A.Ü. Basımevi, s. 268, 1982.
6. Hicks, H.G.,: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, C:1, San Matbaası, ss.339-348, 1976.
7. Hicks, H.G.,: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, C:2, San Matbaası, s.85, 1976:
8. İmamoğlu A.F.: "Fonksiyonel Açısından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi", G.Ü.G.E.F. Dergisi, c:8, s:1, ss.24-25, Ankara, 1992
9. Saygı, Ş.,: **TODAİE 36. Dönem Yayınlanmamış Ders Notları**, Ankara, 1996.
10. **T.C. Anayasası 1982**, Emek Yayın dağıtım, Ankara, 1994.
11. Türkmen, L: **Yönetimde Verimlilik**, Mert Matbaası, ss.81-86, Ankara, 1996.
12. **T.C.Resmi Gazete "3259 Sayılı Kanun"**, Başbakanlık Basımevi, Ankara. 1984.
13. **T.C.Resmi Gazete "3046 Sayılı Kanun"**a bağlı olarak çıkartılan 174 nolu. K.H.K. ile ilgili yasa, Ankara, 1984.



