

Geliş Tarihi:09.04.2018  
Kabul Tarihi:30.08.2018  
SPORMETRE, 2018,16(3),7-19  
DOI: 10.1501/Sporm\_0000000371

## YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI BAĞLAMINDA TÜRK SPOR YAPILANMASINDAKİ DEĞİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Serdar SOLMAZ<sup>1</sup>, A. Azmi YETİM<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara

<sup>2</sup>Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara

**Öz:** Değişim örgütlerin devamlılığı için önem arz etmektedir.1970’li yıllarda mevcut sosyal devlet anlayışı ve dünyada yaşanan ekonomik kriz sonrası etkinlik ve verimliliği sağlamak amaçlı Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Ülkemizde ise 1980’li yıllarda etkisini göstermiştir. Bu anlayış pek çok alanda olduğu gibi spor alanında da etkisini göstermiştir. İlk olarak 1988 yılında Türkiye Futbol Federasyonu için özel kanun çıkartılmış,2004 yılında bağlı federasyonlar özerkleştirilmesi sonrasında ise Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı kurulması, Tahkim Kurulu hakkındaki düzenlemeler, Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulunun kurulması ve son olarak insan kaynakları alanlarında düzenlemelere gidilmiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışının spor yönetimi üzerindeki etkisini incelemek amaçlı,1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun üzerinde yapılan düzenlemeler incelenmiştir. Sonuç olarak spor örgütlenmesinde gerçekleştirilen bu anlayış yönetsel açıdan olumlu sonuçlar doğurmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yönetimi 1, Spor Yönetiminde Yasal Düzenlemeler 2, Yeni Kamu Yönetimi 3

### EVALUATION OF CHANGE IN TURKISH SPORT STRUCTURE IN THE CONTEXT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

**Abstract:** Change is important for the continuity of organizations. In the 1970s, after the understanding of the present social state and economic crisis in the world, the new public management concept emerged to provide productivity and efficiency. It occurs in the 1980s in our country as well. This understanding has been influential in the sports field as well as in many areas. Firstly, the special law was introduced on behalf of Turkey Football Federation in 1988, the federations which is dependent have been achieved autonomy in 2004, after then Strategic Development Department has been established in Sports General Directorate, regulations on the arbitration board, establishment of a Sports Evaluation and Development Board and finally, has been regulated in areas of human resources. In order to examine impact of the New Public Management understanding on sport management, regulations on the Organization and Duties of the General Directorate of Sports No. 3289 which was affirmed in 1986, have been investigated. As a result, this understanding that was performed in the sport organizations, has produced positive results from point of view managerial.

**Key Words:** New Public Management<sup>1</sup>, Sport Management<sup>2</sup>, Legislative Regulation in Sport Management<sup>3</sup>

## GİRİŞ

1980’li yıllardan beri Türkiye’de yavaş yavaş benimsenmeye başlanan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, kamu politikası, personel ve örgüt yapısı gibi pek çok alanda etkisini göstermeye başlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) paradigmasının ortaya çıkmasında etkili olan pek çok faktör mevcuttur. Bunlar; kamu sektörü ve yönetim üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, yeni sağ ve ekonomik teori üzerinde yoğunlaşan eleştiriler ve özel sektördeki gelişmelerdir (Eryılmaz, 2016).

24 Ekim 1929 yılında yaşanan ve ABD’de Kara Perşembe olarak anılan ekonomik kriz sonrasında, 1930’dan itibaren tüm gelişmiş ülkelere krizin etkileri yayıldı. Yaşanan kriz öncesinde “laissez-fair” (bırakınız yapsınlar) politikasına dayalı liberalizm benimsenmiş iken (Ağcakaya ve Yavuz, 2008), sonrasında ise içine düşülen çıkmazda alternatif bir çözüm olarak Keynes yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Keynes yaklaşımıyla hükümetlerin ekonomi yönetiminde ve sosyal politikalarda daha aktif rol alması sağlanmış ve sonuç olarak refah devleti denilen olgunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sosyal refah devleti uygulamaları sonucu, Weberyen bürokrasinin hakim olduğu, merkezi ve hantal bir yapı ortaya çıkmıştır. Devamında 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi ve bu krizin küresel anlamda meydana getirdiği olumsuz etkiler sonucu 1980’lerde geleneksel anlayış, teorik ve yapı itibari ile düşerek yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır (Eryılmaz, 2016; Tortop vd., 2010).

Türkiye’de bu yeni anlayışın uygulanması ise 1980’li yıllardan itibaren başlamıştır. Güdülen YKY görüş kaynaklı “minimal devlet” anlayışı ile devletin kamu hizmetlerini yönetimi ve üretimi asgari düzeye indirilerek etkisi minimal seviyelerde tutulmaya çalışılmış, hizmette nicelikten çok nitelik önem arz etmiş, Weberyen bürokrasinin yarattığı hantallık giderilmeye çalışılmış, kurumların daha profesyonel yönetilmesi amaçlı yöneticilere geniş yetkiler verilerek yaptıkları işlerin sonuçlarından da (etkinlik, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti) sorumlu tutulmuştur (Eryılmaz, 2016; Sözen, 2005). YKY yaklaşımı her alanda olduğu gibi spor yönetimi üzerinde de etkisini göstermiş ve yapılan düzenlemelerin bu bağlamda incelenmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda 1986 yılında çıkartılan ve hala yürürlükte olan 3289 sayılı “Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” üzerinde yapılan yasal değişikliklerin YKY anlayışı içerisinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE DÖNÜŞÜMÜ**

Öncelikle YKY paradigması, 18 yy. ortaya çıkan Liberalizm’e yani Adam Smith’in “Ulusların Zenginli” kitabında ifade ettiği “Görünmeyen El” metaforu temellidir. Bu metafora dayanan liberalizm 1.Dünya savaşına kadar tüm Avrupa’da olduğu gibi Türkiye’de de etkisini gösterdi fakat 1.Dünya Savaşı bu paradigmanın sonunun hazırlanmasında etkili oldu (Kazgan, 2016), bunu takiben Amerika’ da 24 Ekim 1929’da patlak veren ve “Kara Perşembe” olarak anılan global-kriz sonucu, çeşitli çözüm arayışları içerisinde, ortaya atılan Keynes teorisi oldukça önemlidir. Teoriye göre, kriz dışsal şoklardan değil belirsizlikten dolayı oluştuğundan ekonomiye müdahalenin gerekli bir durum olduğunu, beklentilerin istikrarsızlığı ve potansiyel krizi beraberinde taşıdığını, potansiyel krizi önlemenin yolu da devletin ekonomiye müdahalesi olduğunu, belirsizlik ve bireylerin geleceği görme konusundaki yetersizlikleri dolayısıyla doğru haber alma amacıyla devletin ekonomiye müdahalesi gerektiği düşüncesini savundu (Küçükaksoy ve Ercan, 2015). Benimsenen Keynes ekonomi politikaları ile hükümetlerin ekonominin yönetiminde ve sosyal politikalarda daha aktif rol alması sağlandı. Kapsamlı eğitim ve sağlık programları, sosyal güvenlik harcamaları, yaşlılara, ailelere, öğrenci ve çocuklara yönelik yapılan sosyal hizmetler devletin yapı ve faaliyetlerini genişleterek refah devleti olgusunu ortaya çıkardı (Eryılmaz, 2016).

1973 yıllarında patlak veren Arap-İsrail savaşları devamında OAPEC (Arap Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü), Amerika'ya uyguladığı petrol ambargosu sonucunda tüm dünyayı krize götürerek kamu harcamalarında olumsuz etkiler yarattı bütçeler açık vermeye başladı bu açıkları gidermek adına yapılan borçlanmalar ise hükümetleri radikal kararlar almaya zorladı. Devletler bu durumda ya ekonomik ve ticari alandan çekilecek, mevcut hizmetlerden vazgeçecek ya da kamu hizmetlerini mevcut haliyle devam ettirip hizmetlere zam yaparak vergi arttırmak durumunda kalacaktı. Bu dönemde İngiltere ve ABD'de yeni sağ partiler devleti küçültmek ve yeniden yapılandırmak amacıyla başa geçtiler. Bu iktidarlar kamu sektörünün yapısını devletin faaliyet alanlarını ve kamunun iş görme alanlarını masaya yatırarak radikal kararlar ile Refah Devletinin sonunu getirdiler (Eryılmaz, 2016; Demir, 2009).

YKY anlayışının ortaya çıkmasında 2 süreçten bahsedilir, birincisi rekabete ve kullanıcı tercihlerine, açıklığa, şeffaflığa ve motivasyona vurgu yapan kurumsal ekonomi düşüncesidir. İkincisi, kamu sektöründe özel sektör müdahalesinin uygulanmasıdır. Bu hareket profesyonel yönetime, teknik uzmanlığa, başarılı sonuç elde etmek adına yetki devrine, uygun örgütsel kültür geliştirerek daha iyi örgüt performansı sağlamasına ve örgütsel çıktıların aktif ölçümüne vurgu yapar (Tortop vd., 2010). Bu yüzden, KYK anlayışının temellerinin tek orijin olduğu söylenemez, Yeni Kamu Yönetimi paradigması literatürde iki farklı görüş Ekonomi ve Yönetim Teorileri evliliği olarak adlandırılmaktadır (Eryılmaz, 2016). Diğer bir deyişle Amerika'da ve İngiltere'de başa geçen Başkanlar ile hayat bulan bu anlayış, yeni sağ içerisinde liberal ve muhafazakarlığın birleşiminden oluşmaktadır (Tortop vd.,2010).

YKY, üst yönetimin işlerini kolaylaştırmak için kamu sektöründe desantralizasyonu ön plana çıkarmaktadır. Bahsi geçen kamu yönetimi düzenlemeleri örgütlerde bürokratik yapıyı güçlü bir şekilde eleştirmektedir. Bu durumun sürpriz olmadığı, kamu hizmetlerinin hesap verebilir ve daha verimli bir şekilde sunulabilmesi için bürokratik birimlerde ayrışmaya ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Faaliyet alanları daha küçük olan birimlerin daha verimli olacağı çünkü onların hedeflerini daha iyi belirleyebilecekleri, başarıya daha hızlı ve daha doğrudan ulaşma yönünde çalışabilecekleri ve daha hesap verebilir olacakları ifade edilmektedir. Bunu sağlamak için de sorumlulukları tam olarak belli olmayan bürokratin yerine, kamuya doğrudan hesap verebilecek sorumlu bir yönetici atanması öngörülmektedir (Lamba,2014).

1980 sonrası KYK çerçevesinde yapılan kamu reformları kapsamında İngiltere de 1988 yılında uygulamaya konulan Next Step girişimi ile politika geliştirme dışında kalan yürütmeye yönelik görevlerin Executive Agencies adı verilen doğrudan hizmet sunumuna odaklanmış, böylece ayrı ve küçük birimler tarafından yürütülmesi sağlanmıştır. Bu sayede hizmetten yararlanan vatandaşların ihtiyaçları ön plana çıkarılmakta ve hizmet sunumunda etkililiğin artırılması için bu kurumların başında bulunan tek bir yöneticinin hizmetlerden kişisel olarak ilgili bakana karşı doğrudan sorumlu tutulması kuralı getirilmiştir. Bakanlık ise yıllık performans hedeflerini ve gerekli kaynakları belirleyerek yönetsel sorumluluğu kurumların yöneticilerine devretmiştir (Lamba,2014).

İngiltere ve ABD'de başlayıp tüm Dünyada etkisini gösteren Yeni Kamu Yönetimi anlayışı Türkiye'de de etkisini 1980 li yıllarda göstermeye başlamıştır. Bu anlayış

çerçevesinde Türkiye’de sağlık, eğitim, adalet, spor gibi pek çok alanda reformlar gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmeye devam etmektedir.

### **Kamuda Yeniden Yapılanmaya Yönelik Düzenlemeler**

2000’li yıllara gelindiğinde, Türkiye’de kamu yönetimi reformlarının çerçevesinde, 03.11.2003 yılında Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” hazırlanarak TBMM’ye sunulmuştur. Ancak, Meclis tarafından kabul edilerek kanunlaşan Tasarı Cumhurbaşkanı tarafından bazı maddeleri Anayasaya aykırı olduğu gerekçesiyle geri gönderilmiştir. Adı geçen kanun ile kamu yönetimi sisteminde sadece örgütsel yapıda değil, aynı zamanda yönetim anlayışında da YKY ilkeleri doğrultusunda bir değişim ve dönüşüm hedeflenmiştir. Tasarının genel gerekçesinde, halkın artan ve çeşitlenen taleplerinin karşılanması, etkililiğin artırılması ve katılımcılık ekseninde kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacından söz edilmiştir (Şencan, 2006).

Bu taleplerin giderilmesi için kamu mali yönetiminde, merkezi yönetimde, mahalli idarelerde, kamu personel sisteminde ve denetim sisteminde toptan bir dönüşüm gerçekleştirilmek istenmiştir. Bu dönüşümün ise yönetim zihniyetinin değişmesi, stratejik tasarım ve örgütsel tasarım şeklinde üç aşamada hayata geçirilmesi planlanmıştır. Yönetim zihniyeti, gelecek ve amaç yönelimli, çözümden çok teşhis yönelimli, açık ve katılımcı, ceza yerine ödül yönelimli olmayı öngörmüştür. Stratejik yönetim anlayışı ile geleceğin planlanması, misyon ve vizyon belirleme, temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme, ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme, insan kaynaklarını geliştirme konularına vurgu yapılmıştır. Örgütsel tasarımda ise merkezî yönetim yerine yerinden yönetim, esnek ve yatay organizasyon yapıları, çakışmaların ve çatışmaların engellenmesi, gereksiz hizmetlerin tasfiyesi, hizmet satın alımı gibi unsurlar desteklenmiştir (Lamba, 2014).

Düzenlenen bu kanun kapsamında YKY kapsamı çerçevesinde bir dönüşüm reformu hedeflenerek idari teşkilatlanma içerisinde yetki devrini gerçekleştirebilmesi, stratejik yönetime geçilmesi, kamuda görevli memur ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmalarında görev ve yükselmelerinde ehliyete dayalı seçim sınavı ve liyakat usulü ayrıca performans ölçütlerine göre değerlendirme ve ödül sisteminin getirilmesi, bilgi edinme kanunu kapsamı içerisinde vatandaşların, yapılan eylem ve işlemlerden bilgi edinebilmesi yoluyla gözetim ve denetime katılabilmesi, bürokrasinin azaltılarak vatandaş memnuniyetinin önemsenmesi ifadeleri yer almıştır (Şencan, 2006).Bu bağlamda, YKY kapsamında köklü bir reform hareketi başlatılmıştır.

### **TÜRK SPOR YAPILANMASINDAKİ DEĞİŞİM**

Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Spor özelinde yaşanan değişiklikleri, dünyada yaşanan ekonomik ve kültürel değişikliklerden soyutlayamayız çünkü hiçbir şey doğada ya da toplumsal hayatta var olan başka şeylerden bağımsız değildir. Kendisi dışında yer alanlarla ilişki halinde yaşamak suretiyle oluşan bütünü, etkileyen ve etkilenen bir parçasıdır. Serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet koşullarının hâkim

kılındığı, dünyanın tek bir pazar haline getirildiği küreselleşme sürecinde yaşananlardan sporda etkilenmektedir (Talimciler, 2002).

Sporun eğitsel ve kültürel yönden toplum üzerinde olumlu etkisinin olması onu bir kamu hizmeti olarak anılmasını sağlamaktadır (Gök ve Sunay, 2010). Devlet 1980 li yıllarda etkisini gösteren YKY yaklaşımı ile kamu hizmeti anlayışında da değişikliğe gitmiş ve daha az kamu harcaması yaparak halkı daha çok memnun edecek etkin ve kaliteli kamu hizmetini sunmayı amaçlamış ve kamu hizmeti sunma şeklinde değişikliğe giderek artık doğrudan kendisi kamu hizmeti sunmak yerine aracı kurumlar ile bu hizmeti sağlama yolunu seçmiştir. Yani devlet Thomas Jefferson'ın "En iyi yönetim en az yönetimdir" düşüncesini dahilinde hareket etmiştir (Korkut vd., 2015; Eryılmaz, 2016).

Tarihte Türk spor örgütlenmeleri açısından etkilerine kısaca bakmak gerekirse, 1923 yılında yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde alınan Liberalizme yönelik kararlar doğrultusunda özel girişimciliğin esas alındığı ve devletin spor girişimini ayakta tutmak için pek çok özel girişimlere ayrıcalık tanınmıştır. İlk spor örgütü olarak kabul edilen Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı(TİCİ) da bu girişimlerden bir tanesidir. Fakat zaman ile bu bakış açısı 1929 Büyük Bunalım ile değişme göstermiştir. Türk spor yönetimine yansımaları ise "Sporda Devletçilik" olmuştur. Yani Devlet özel sektör girişimciliği yönlendirici bir araç olmaktan vazgeçmiştir (Fişek,1980; Özmaden,1999). Sporun Devlet kontrolüne tam anlamıyla geçmesi 1938 yılında 3530 Sayılı Kanununla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurularak gerçekleşmiş ve böylece spor üzerinde tam bir devlet otoritesi sağlanmıştır. Türkiye 'de sporun devlet yönetimine geçtiği ve BTGM vasıtasıyla örgütlendiği 1938 yılından günümüze kadar güdülen politikalar gereği spor yönetimi çeşitli bakanlıklar içerisinde pek çok defa el değiştirmiştir (İmamoğlu, 2011). Fişek'e göre spor yönetimindeki bu düzenlemeler, "yamalı bohça" metaforu ile eleştirmektedir.

### **YKY Anlayışı Bağlamında Spor Yapılanmasındaki Düzenlemeler**

YKY anlayışının savunduğu en önemli görüş faaliyet alanının daraltılmasıdır. Kamu kesimince yerine getirilen pek çok faaliyetin devlet dışında alternatiflerin var olduğu, devlet müdahalesinin artan enflasyon ve yükselen maliyet ile kırtasiyeciliğe neden olduğu ve bununda hantallaşmaya neden olduğu vurgulanarak "minimal devlet" anlayışı savunulur. Geleneksel kamu yönetiminde kamu mal ve hizmetlerin üretilmesi ve halka sunulmasında bürokrasinin doğrudan rol alması esasına dayanırken, YKY yaklaşımında devletin faaliyet alanının asgari düzeyde tutulması, kamu hizmetlerinin yönetimini ve üretimini birbirinden ayırarak piyasa mekanizmasından daha çok yararlanmasını ve devletin hakemlik rolünün geliştirmesini, aşırı merkezîyetçi ve hiyerarşik yönetim yapılarını desantralize yönetim anlayışı ile değiştirilmesini önerir. YKY anlayışında hizmetlerin bürokrasi vasıtasıyla halka sunulmasının tek yöntem olmadığı yani dümene hakim olmanın kürek çekmekten daha iyi olduğu vurgulanır (Eryılmaz, 2016; Küçüktağı ve Aydın, 2017).

### **Federasyonların Yapılanmasına Yönelik Düzenlemeler**

YKY'nin minimal devlet anlayışı doğrultusunda ilk olarak 3289 sayılı kanun çerçevesinde yapılan en önemli reformlardan bir tanesi Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF), daha önce 3289 sayılı BTGM hükümlerine tabi olarak

faaliyette bulunan bir federasyon iken, futbolun profesyonelce yürütülmesi, daha ileri seviyeye götürülmesi amacıyla 07.06.1988 tarihli ve 3461 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun" kabul edilmiştir, ardından 17.06.1992 tarihli ve 3813 kanun ile TFF tam anlamıyla demokratik ve özerk yapıya kavuşturulması, futbola devletten tam anlamıyla hem profesyonel hem de amatör anlamda ayırarak tek özerk kurum tarafından yönetilmesi sağlanmış ve son olarak 05.05.2009 tarihli 5894 sayılı kanun ile yeni düzenlemelere gidilmiştir. Yapılan bu reformlar ile TFF özel hukuk tüzel kişisi haline dönüşmüş ve kamu hizmetine tüzel kişilik verilmesi suretiyle hizmet yerinden yönetim kuruluşu oluşmuştur (Ertaş ve Petek, 2011; Devocioğlu ve Çoban, 2003). Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması bağlamında başlayan bu reformlar Türk Spor yapılanmasında da etkisini göstermiş ve spor federasyonlarının özerkleşmesi adına önemli adımlar atılmıştır. Spor federasyonlarının özerkleşmesi ise 04.03.2004 yılında 5105 sayılı kanun ile gerçekleştirilmiştir. Belirtilen kanunda "Federasyonlara, talepte bulunmaları durumunda Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanın teklifi ve Başbakanın onayı ile idarî ve malî özerklik verilebilir." ifadeleri yer almıştır. Madde gerekçesi olarak ise Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'nün ana hizmet birimlerinden olan federasyon başkanlıklarının özerk olması ile uluslararası federasyon yapılanmalarına olanak sağlamak, federasyon faaliyetlerini daha verimli ve süratli organize etmek ve spor faaliyetlerinin daha geniş kitlelere ulaştırılmasının sağlamak hedeflenmiştir (TBMM, 2004). Bu kapsamda devletin federasyonlar üzerindeki etkisi en aza indirilerek hantallık azaltılmış desantralizasyon sağlanmaya çalışılmıştır.

### ***Sporda Stratejik Yönetime Yönelik Düzenleme***

Türkiye'de YKY hakim kılmak adına başlıca pek çok kanuni düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerde bir tanesi 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu da bunlardan bir tanesidir. Kanunda belirtilen amaçlarda; kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek olarak belirtilmiş ve kamuda stratejik planlama uygulamaya koyulmuştur. 2005 yılında 5436 sayılı kanun ile Dönemin Başbakanlık teşkilatı içerisinde bulunan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Yapılan bu değişiklikler ile idareler öncelikle katılımcı yöntemlerle beş yıllık stratejik planlama hazırlamak zorunda tutulmuştur. İdarelerin geleceğe ilişkin misyon ve vizyonları oluşturulmaları, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptayarak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu süreci izleme ve değerlendirmesini yapmaları istenmiştir (Songür, 2015). Yapılan bu düzenlemeler sayesinde özel sektörde olduğu gibi kamu hizmeti sunucularının performanslarını ve hesap verebilirliklerini öne çıkaran, kaynak kullanımında disipline önem veren bir mali yönetim ve denetim yapısı oluşturulmak istenmiştir. Böylece yetki ve sorumluluk sahibi yöneticilerin yönetmesine ve girdi ve süreç odaklılıktan sonuç odaklı yönetime geçilmeye çalışılmıştır (Lamba, 2014).

### ***Spor Teşkilatlanma Yapısına Yönelik Düzenlemeler***

2011 yılında kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesini sağlamak amacıyla yayımlanan 6223 sayılı yetki kanun ile bakanlıkların teşkilat yapısı yeniden

düzenlemeye gidilmiştir. Oldukça geniş yetkilere sahip olan ve hizmet bakanlıklarının başında bir bakanlık olarak görülen bakanlıklar arası iletişim ve koordinasyonu sağlayan Devlet Bakanlığı (Bakanlıksız bakanlık) kaldırılmış ve yerine başbakan yardımcılığına vurgu yapılmıştır. Devlet bakanlığı kapsamında yapılan bazı kamu hizmet kuruluşları, hizmet bakanlığına bağlanmış (Örn: Gençlik ve Spor Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı... vb.), ve benzer hizmet ve faaliyetleri sürdüren aynı bakanlıklar bünyesinde birleştirilmiştir. Böylelikle Türkiye’de hizmet bakanlıklarının sayısı 21’e yükselmiş ve 1980 öncesi daha çok hizmet bakanlığı modeliyle hizmet veren merkezi bir yapılanmaya dönmüştür. Geçmişte ’de izlenen spor politikaları gereği sporun yönetiminin hizmet bakanlığı ve devlet bakanlığı arasında pek çok defa el değiştirmişti (Fişek, 1980; Ayanoglu, 2005; Saylam ve Öktem, 2015).

2011 öncesi devlet bakanlığına bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) ismi altında örgütlenen spor teşkilatı 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı’na (GSB) bağlı kuruluş olarak Spor Genel Müdürlüğü ismiyle teşkilat yapılanmasında bir değişiklik olmaksızın hizmete yine 3289 sayılı kanun ile devam etmiştir. Gençlik ise GSB’ye bağlı hizmet birimleri adı altında yapılandırılarak spordan ayrı örgütlenmeye gidilmiştir.

#### ***Yargı ve Denetlemeye Yönelik Düzenlemeler***

Ülkemizde her türlü uyuşmazlığın mahkemeler eliyle çözülmeye çalışılması dünyada emsali görülmemiş bir iş yükünün yargıda birikmesine yol açmaktadır. Dolaylı olarak bu durum daha büyük binalar, daha çok personel ve hizmet, araç ve gereçleri ile daha büyük bir bütçeyi gerekli kılar. Yargılanmaların uzun sürmesini ve iş yükünü de beraberinde getirir ve adaletin, yargının etkililiğinin en önemli unsuru olan zamanı etkiler. Weberyan anlayışla, kapasite üstü iş yükünü arttırır, etkinlik ve verimliliği azaltır. Katı hiyerarşik yapıyla rol çatışmasına ve örgütsel strese neden olmaktadır (Sezer ve Sarı, 2017).

Durum spor yargısı bağlamında incelendiğinde karşımıza Uluslararası spor örgütlenmeleri çıkmaktadır. Bu örgütler, ülkeler üstünde yapılanmış egemenliğin erk yapısının kurumlaşmasıdır. Bu kurumların kendi yasaları (yönetmelik/tüzük), yürütme ve yargı organları mevcuttur. Bu yargı organları normal hukuk ve yargı düzeni dışında örgütlenmiş, kendine özgü hukuk düzeni ve uyuşmazlık çözme mekanizması olarak spor tahkim kurulları adıyla görev yapmaktadır (Ergül, 2015; Erkiner, 2013; Fişek, 1980). 09.03.2011 tarihli TBMM tarafından hazırlanan Anayasa Komisyon Raporunda, Anayasa’nın 59. Maddesine tahkim ile ilgili ek fıkra eklenmesi önerilmiş gerekçesinde spor faaliyetleri ile ilgili olayların yargı denetimine tabi olmaksızın (iç hukuk kurallarına yansıtılmaksızın), spor alanındaki uluslararası hukuk kurallarının iç hukuka yansıtılmaması gerekliliği ile kesin olarak zorunlu tahkimde çözüme kavuşturulmasına Anayasal bir dayanak oluşturulmuştur. Ayrıca spor müsabakalarında yaşanan ihtilafların kısa zaman içerisinde karara bağlanması gerekli olduğu belirtilmiştir (TBMM, 2011). Spor tahkim mahkemeleri ile esnek, spor hukukunun ihtiyaçlarına uygun, hızlı ve düşük maliyetle çözülmesi, uyuşmazlıkların devlet mahkemelerine müracaat edilmeksizin Tahkim Mahkemeleri tarafından kesin karar bağlanması Uluslararası anlamda da Tahkim Mahkemelerinin temel esaslarındandır (Akil, 2011). Ayrıca 2007 yılında 3289 sayılı kanunun ek 9. Maddesinin 7 fıkrasına göre, tahkim kurulu üyelerinin 7 kişiden oluştuğu belirtilmiş ve bu üyelerin beşinin hukukçu ikisi de spor alanında bilimsel

çalışmalar yapmış veya sporda idareci, teknik adam ve benzeri görevlerde bulunmuş kariyer sahibi kişiler olmaları şartı getirilmiştir.

Yapılan bu düzenlemeler sayesinde, yaşanan anlaşmazlıkların devamlı olarak Anayasa Mahkemesine taşınması durumu ortadan kaldırılmıştır. Kararların daha hızlı bir şekilde alınarak uygulanması, iş yükünü dolayısı ile örgütsel stresi ve bürokrasiyi azaltarak, hem etkililik ve verimliliğin artması hem de uluslararası spor kriterlerinin yakalanması hedeflenmiştir.

YKY uygulanması ile birlikte performans ve sonuç odaklı bir yaklaşım ön planda değerlendirilmekte, geleneksel yönetim anlayışının önem verdiği iş görme biçimleri ve süreçlerini etkin ve verimli yönetim anlayışının önünde bir engel olarak görmektedir. Sonuç odaklı hesap verilebilirliğin piyasa mekanizması ve müşteri memnuniyeti vasıtasıyla sağlanacağı düşünülür. Çalışanlara güven duyulmasının onlara gerekli yetkilerin aktarılmasının önemine inanır. Kurumların sadece kurallarına değil misyonlarına ve hedeflerine bağlılığı önemlidir (Eryılmaz ve Biricikoğlu,2011). KYK anlayışı çerçevesinde kurumların vatandaşa karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar dahilinde şeffaflık ön plana çıkıp, vatandaş yönetime hesap soran ve devletin politikalarını şekillendiren istediği bilgiye ulaşabilen aktif bir birey olarak nitelendirilmiştir. Vatandaşların yapılan eylem ve işlemlerden haberdar olma adına Bilgi Edinme Kanunu aracılığı ile yararlanması sağlanarak şeffaflık oluşturulmaya çalışılmıştır. 2008 yılına gelindiğinde ise Amerika başta olmak üzere ülkelerin benimsediği neo-liberal politikaları sonrası yaşanan kriz hesap verilebilirlik ve denetimi önemli ölçüde sorgulanır hale getirmiştir (Kazgan, 2013; Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; Uzun, 2009; Şencan, 2006).

Küresel bazda devletlerin uyguladıkları KYK anlayışının benimsendiği Neo-Liberal politikalar ile kamu denetimli piyasalarını reddeden her türlü sermaye, mal hatta hizmeti serbest bırakan ve küreselleşen serbest bir politika oluşturulmuştur. Denetimi reddedilmesi 2008 krizinin de nedenleri arasında yer almış ve bundan sonra hükümetler farklı önlem alma yollarına girmiştir. Kriz sonrası süreçte risk yönetimiyle ilgili denetim ve düzenlemeler konusundaki zafiyetler ortaya çıkmıştır. Ülkelerin aldıkları önlemler yanında yeni düzenleme ve denetleme çerçevesinin oluşturulmasına yönelik olarak da çalışmalar hem Türkiye’de hem de dünya genelinde başlatılmıştır. Çalışmalarda ağırlıklı olarak düzenleme ve denetleyici çevrenin iyileştirilmesi, mevcut kuralların ve denetim kalitesi etkinliğinin artırılması konusunda öneriler geliştirilmiş ve kararlar alınmıştır (Erdönmez, 2009; Kazgan, 2013).

Oluşan kriz ve sonrasında benimsenen anlayış ile birlikte denetimin etkinliğinin artırılması konusunda varılan uzlaşma spor yönetimi üzerinde de etkisini gösterdi ve bu çerçevede 2011 yılında 6215 sayılı kanun ile spor federasyonlarının başarılarını, plan ve projelerini kontrol etmek, faaliyetlerini değerlendirmek, geliştirmek ve izlemek üzere Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu kuruldu. Bu kurul ile federasyonların performans ölçütleri, amaç ve hedefleri, master planları incelenerek uluslararası federasyon statü ve talimatlarını gözetimini yapmak. Ayrıca verilen taahhütname, master planı ve performans ölçütlerine uyulup uyulmadığının belirlenmesi konusunda bakana rapor verilmesi kurulun görevleri arasında ifade edildi. Ek olarak 6 ayda bir verilen



raporlar doğrultusunda Bakan ilgili federasyonun genel kurulunu toplayabileceği belirtti.3289 sayılı kanuna eklenen bu madde ile;

•Kamu hizmetlerinin giderek daha teknik bir hal alması sonucu ortaya çıkan bu yöntem ile belirli alanda uzmanlaşmış kamu örgütlerinin kendi uzmanlık alanına ilişkin konularda hesap verilebilirliği sağlamak ve teknik bilgi sahibi ve profesyonel organlara karşı hesap verebilirliği sağlayacak mekanizma oluşturuldu,

•Klasik yönetim anlayışında hâkim olan en önemli hesap verilebilirlik olan işlem odaklı hesap verilebilirlikten sonuç odaklı hesap verilebilirliğe geçildi,

•Üstlerin denetimine ağırlık veren geleneksel hesap verilebilirlik yerine amaç ve misyona bağlı olarak çalışan, yerine getirilen faaliyetlerin önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere uygun olarak ne derecede etkin ve verimli biçimde yerine getirildiğini tespit etmek amaçlandı,

•Kendi yöntemlerini geliştirmede özgür olduğu fakat sonuçlar konusunda sorumluluğun taşınması esas olan yöntemdir (Erdönmez, 2009).

### ***İnsan Kaynakları Yapılanmasında Yapılan Düzenlemeler***

Düzenlemeye gidilen bir diğer unsur ise insan kaynakları yönetiminde yapılan çalışmalardır. YKY yaklaşımında, yönetimin etkinliğinin ve işlevselliğinin artırılmasında kamu personel yönetiminin de aynı biçimde etkin ve verimli olması beklenir. Bu bağlamda, tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan memurların işe alınmaları ve görevde yükselmeleri ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat esasına göre yapılmasını, memurlar ve diğer kamu görevlilerinin performans ölçülerine göre değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi öngören kamu yönetim zihniyetine geçilmiştir. Bu çerçevede 3289 sayılı kanun dayanak alınarak “Spor Genel Müdürlüğü Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenör Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik” ve “Spor Genel Müdürlüğü Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği” çıkartılarak işe kısmi zamanlı ve sözleşmeli olarak alınacak spor uzmanı ve antrenörlerin kriterleri belirtilmiştir (Şencan, 2006; Eroğlu, 2010).

Kamu yönetiminin şeffaf, güvenilir ve topluma karşı sorumlu hale getirilmesinde kamu personel sisteminin önemi bir işlevi bulunmaktadır. Dünyanın pek çok ülkesinde son yıllarda kamu kuruluşlarının özel sektörleri örnek alarak daha az insan kaynağı kullanma ve maliyeti azaltmak suretiyle daha etkin ve verimli çalışmasını sağlaması gerektiği konusundaki tartışmalar artış göstermektedir. Türkiye’de ise kamu personel rejimi konusunda özel sektör yönetim yapısı anlayışına yaklaştırma düzenlemeleri yapılmakta ve sözleşmeli personel istihdamı yaygınlaşmaktadır. Kamuya personel alımları merkezi sınav sistemine bağlanmış, ilerleme süreçlerinde sınavın yanında liyakate yönelik bazı ölçütler getirilmiş performansa dayalı sözleşmeli personel uygulaması getirilmiştir (Lamba,2014).Yapılan araştırma ile ilgili olarak, literatürdeki yaklaşım ve bulgular ile araştırmanın amacını kapsamalıdır.

**Tablo 1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Spor Yönetiminde Uygulanışının Zaman Sıralı Matrisi**

	1988-1995 Yılları Arasındaki Düzenlemeler	1995-2005 Yılları Arasındaki Düzenlemeler		2005-2015 Yılları Arasındaki Düzenlemeler
		2003-2004	2004-2005	
Kamuda Yeniden Yapılanmaya Yönelik Düzenlemeler		-5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılanması Hakkında Kanun(KYTİYYHK)		
Federasyonların Yapısına Yönelik Düzenlemeler	-3461 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kanunu		-5105 Sayılı Spor Federasyonlarının Özerkleştirilmesi Hakkında Kanun	
Sporda Stratejik Yönetime Yönelik Düzenlemeler			-5436 Sayılı Kanun ile Spor Genel Müdürlüğünde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Kurulması	
Sporda Yargı ve Denetlemeye Yönelik Düzenlemeler				-6214 Sayılı Kanun ile Anayasada Tahkim Düzenlemesi -6215 Sayılı Kanun ile Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulunun Kurulması
Sporda İnsan Kaynakları Yapılanmasına Yönelik Düzenlemeler				-Spor Uzmanı ve Antrenör Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Yönetmelik Çıkarılması

## SONUÇ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının yarattığı bürokrasi ve hiyerarşi gibi sorunlar her alanda olduğu gibi spor alanını da etkilemiş Weberyen bürokrasi hantal yapıyı arttırmış ve buna bağlı olarak çeşitli hizmetlerde yavaşlama ve verimsizlik söz konusu olmuştur. Etkin, verimli, şeffaf, sonuç odaklı, performans yönetimi, desantralizasyon, yatay örgütlenme, kalite, rekabet, politika oluşturma, uzmanlaşma, katalizör devlet gibi özellikler içeren YKY anlayışı uygulaması çare olarak görülmeye başlanmış bu doğrultuda düzenlemeler yapılmıştır. Diğer alanlarda yapılan düzenlemelerin yanı sıra spor yönetimi alanında da bu anlayış çerçevesinde yasal düzenlemeler yapılarak uygulamaya koyulmuştur.

1980 li yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini gösteren YKY anlayışı spor üzerindeki ilk etkisini 1988 yılında TFF özel kanun çıkartılarak futbolun profesyonelce yürütülmesi ve ileri seviyeye götürülmesi amacı ile özerkleştirilmiştir. Federasyonlar üzerinde bir diğer çalışma 2004 sportif faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve süratli bir biçimde organize edilmesi adına bağlı spor federasyonlarına mali ve idari özerklik verilmiştir. Bu bağlamda devlet spor hizmeti fonksiyonunu daha etkin verimli ve hızlı yürütebilmek amacıyla fonksiyonel desantralizasyon (Tatar, 1993) sağlayarak konuda uzmanlaşmış kurumlara ilgili spor branşının yönetimlerini bırakmıştır.

2000’li yıllarda yapılan kamu reformları çerçevesinde spor yönetimi de etkilenecek birçok düzenleme gerçekleştirilmiştir. Bunlar içerisinde o dönemki adıyla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne bağlı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Bu düzenleme sayesinde performans ve hesap verilebilirlik ön plana çıkarak, yönetimde girdi ve süreç odaklılıktan sonuç odaklı yönetim anlayışına geçiş sağlanmıştır.

2011 yılına kadar Başbakanlığa bağlı olarak hizmet veren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Genel Müdürlüğü olarak örgütlenmiştir. Fakat bu düzenleme YKY anlayışı kapsamında herhangi bir değişim göstermemiştir.

Hukuki yapıya yönelik gerçekleştirilen düzenlemeler neticesinde, Tahkim Kurulu reformu ile spor alanındaki uluslararası kuralların iç hukuk kurallarına yansımadan çözümlendiği, alınan kararların hızlı bir şekilde sonuçlandığı daha etkin, verimli ve düşük maliyetli, iş yükü ve dolayısı ile örgütsel stresi ve bürokrasiyi azalttığı, kurul üyelerinin ise alanında uzman ve liyakatli kişilerden oluşturulması hedef alınmıştır. Federasyonların denetimine yönelik oluşturulan Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kuruluyula ise federasyonların performans ölçütleri amaç ve hedefleri incelenmeye alınarak sonuç odaklı hesap verilebilir bir yapı amaçlanmıştır.

İnsan kaynaklarında yapılan düzenlemeler ile ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat usulü ön plana alınmış. Bunun yanı sıra insan kaynağını etkin ve verimli kullanabilmek maliyeti azaltmak amaçlı sözleşmeli personel sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

Sonuç olarak, kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen düzenlemeler, bir kamu hizmeti olarak düşünüldüğünden sporun yönetimini de etkilediği söylenebilir. Yapılan yasal düzenlemeler incelendiğinde spor yönetiminin ilk olarak TFF ve Bağlı Federasyonların

özerk bir yapıya kavuşturulması fonksiyonel desantralizasyonu sağlamış, hizmetlerin daha etkili ve verimli bir şekilde alanında uzman kişi ve örgütlerce yönetilmesi amaçlanmıştır. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı kurulması, sportif yargı ve denetimde alanında yapılan düzenlemeler ve son olarak insan kaynakları alanında yapılan düzenlemeler dikkatle incelendiğinde spor yönetimi üzerinde gerçekleştirilen yeniliklerin YKY yaklaşımı bağlamında gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu bağlamda gerek kamu yönetiminde gerekse spor örgütlerinde gerçekleştirilen YKY düzenlemeleri yönetsel açıdan olumlu sonuçlar doğurmuştur. YKY yaklaşımının tüm kamu örgütlerinde uygulanması önem arz etmektedir.

Yapılan Düzenlemeler	YKY Yönelik Düzenlemeler
Federasyonların Yapısına Yönelik Düzenlemeler	Etkinlik, Verimlilik, Fonksiyonel Desantralizasyon, Hızlı
Sporda Stratejik Yönetime Yönelik Düzenlemeler	Performans, Hesap verilebilirlik, Sonuç odaklı yaklaşım
Sporda Yargı ve Denetlemeye Yönelik Düzenlemeler	Denetim, Şeffaf, Hesap verilebilir, Hızlı
Sporda İnsan Kaynakları Yapılanmasına Yönelik Düzenlemeler	Sözleşmeli ve Performansa Dayalı, Liyakatli, Uzmanlaşma

**Ek Tablo 1.Yapılan Düzenlemelerin YKY Açısından İlişkilendirilmesi**

## KAYNAKLAR

1. Ağcakaya, S., ve Yavuz, İ. S. (2008), “Piyasanın Çılgılığı: Yirmi Birinci Yüzyıl İktisadında Bir Dönüm Noktası mı?”, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı:526, s.8-15.
2. Akil, C. (2011), “Genel Olarak Milletlerarası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) ve Bu Mahkemede Uygulanan Tahkim Çeşitleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı:2, s.71-105.
3. Ayanoğlu, T. (2005), “İdare Hukuku Çerçevesinde ‘Devlet Bakanlığı’ Uygulaması”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:4, s.59-84.
4. Demir, Y., (2009), “1960-1980 Dönemi Türk-Arap Ekonomik İlişkileri”, Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi, Sayı:18, s.209-227.
5. Devecioğlu, S., ve Çoban, B. (2003),” Türkiye Futbol Federasyonunun Özerkliği” Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:3, s.49-58.
6. Erdönmez, P.A. (2009),” Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi”, Bankacılar Dergisi, Sayı:68, s.85-101.
7. Ergül, O. (2015), “Sporda Zorunlu Tahkim- Bireysel Başvuru İlişkisi: ‘Yargı Denetimi Dışında Bırakılan İşlemleri’ Dar Yorumlamak Mümkün Değil mi?” Anayasa Yargısı Dergisi, Sayı:33, s.67-78.
8. Erkiner, K. (2013), “Spor Yönetiminin Sorunları”, İktisadi Araştırmalar Vakfı Konferans,7 Şubat, İstanbul.
9. Eroğlu, T. (2010), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Yönetimine Etkisi”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, s.225-233.
10. Ertaş, Ş. ve Petek H. (2011), Spor Hukuku, 2.Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.

11. Eryılmaz, B. (2016), Kamu Yönetimi, 9.Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
12. Eryılmaz, B., ve Biricikoğlu, H. (2011), “Kamuda Hesap verilebilirlik ve Etik”, İş Ahlakı Dergisi, Sayı:7, s.19-45.
13. Fişek, K. (1980), “Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
14. Gök, Y., ve Sunay, H. (2010), “Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması”, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:8, s.7-16.
15. İmamoğlu, A.F. (2011), “Türkiye’de Sporun Yönetimsel Yapısı İçerisinde Spor Federasyonları”, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:2, s.3-10.
16. Kazgan, G. (2013), “2008 Küresel Krizi: Nedenleri, Etik İlkeleri ve İktisat Eğitimi” Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni, Ankara.
17. Kazgan, G. (2016), Liberalizimden Neo Liberalizime Neo Liberalizimin Getirisi ve Götürüsü, 1.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
18. Korkut, G., Acar, K. A., ve Tetik, A. (2015), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İle Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu”, İş ve Hayat Dergisi Ekonomi Hukuk ve Sosyal Politika, Sayı:2, s. 107-135.
19. Küçükaksoy, İ., ve Ercan, E. (2015), “Keynesyen Görüş ile Monetarist Görüşün Yöntem Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme: 1929 Krizi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:45.
20. Küçüktığı, A.T., ve Aydın, V. (2017), “Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:28, s.473-792.
21. Lamba, M. (2014), “Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereçekler Üzerinden Bir İnceleme”, Süleyman Demirel İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, s.135-152.
22. Lamba, M., Altan, Y., Aktel, M., ve Kerman, U. (2014), “ Sağlık Bakanlığı’nda Yeniden Yapılanma: Yeni Kamu Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:1, s.53-78.
23. Özmaden, Harun (1999), “Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)’nın Yapılanma Sürecinden Beden Eğitimi Ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlardaki Değişimler Ve Toplumsal Hayata Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
24. Saylam, A., ve Öktem M.K. (2015), “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet Bakanlığı Modeliyle Yeniden Yapılanma: Retrospektif Bir Yaklaşım mı?”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:5, s.1-20.
25. Sezer, Ö., ve Sarı, C. (2017), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yargı Sistemine Etkileri” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20, s.196-215.
26. Songür, N. (2015), “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, Strategic Public Management Journal, Sayı:1, s.56-78.
27. Sözen, S. (2005), Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.
28. Şencan, H. (2006), “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun”, Yasama Dergisi, Sayı:1, s.96-128.
29. T.B.M.M., (Türkiye Büyük Millet Meclisi), (2011), Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 59 uncu Maddesinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi ile Anayasa Komisyonu Raporu 2011.
30. T.B.M.M., Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ve Plan Bütçe Komisyonu Raporu 2004, T.C. Başbakanlık.
31. Talimciler, A., (2002), “Futbolun Metalaşması”, Toplum Bilim **Futbol** Özel Sayısı, Sayı:16.
32. Tatar, M. (1993), “Desantralizasyon ve Sağlık Reformları: Türk Sağlık Sisteminde Yeni Yapılanma Modeline Teorik Bir Bakış”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:4, s.137-151.
33. Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2010). Yönetim Bilimi, 8.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
34. Uzun, K.A. (2009), “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, Denetim Dergisi, Sayı:3, s.59-65.