

**GENÇLİK ve SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN
BAZI ÇALIŞMA ALANLARINDA YETKİLİ OLMASI GEREKEN
YÖNETSEL BİRİMLERİN YÖNETİM KADEMELERİNCE BELİRLENMESİ**

İ. Fatih YENEL *
A. Faik İMAMOĞLU **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yetki devrinin, Türk Spor Örgütünün hangi yönetim kademelerinde uygulanması gerektiğine ilişkin yöneticilerin görüşlerini tespit etmektir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket uygulanan yönetici sayısı toplam 226'dır. Geri dönen anketlerin sayısı ise U4'ü taşra ve 83'ü merkez olmak üzere 197'dir (% 87.16).

Veriler frekans ve yüzde dağılımları ile açıklanmış, ayrıca Türk Spor Örgütünün bazı çalışma alanlarında yetkili olması istenen yönetim kademeleri konusunda yönetici görev gruplarının görüşleri arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırmada X2 istatistiği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türk Spor Örgütünde görev yapan yöneticiler sözkonusu faaliyet alanlarında genellikle merkez örgütünün yetkili olmamı istemektedirler. Buna göre, Türk Spor Örgütünde merkezîyetçi bir yönetim anlayışının egemenliğinden söz etmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Yetki, Yetki Devri, Spor Örgütü.

**ASSESSING THE ADMINISTRATIVE UNITS WHICH MUST HAVE
AUTHORITY BY ADMINISTRATIVE LEVELS IN SOME WORKING
AREA OF GENERAL DIRECTORATE OF YOUTH AND SPORT**

ABSTRACT

The purpose of this study was to assess the opinions of administrators related to application of authority transfer that which administration level of Turkish Sport Organization must be applied.

In this study questionnaire was used to collect data. The number of administrators who completed the questionnaire was 226 (114 of them from provinces, 83 of them from center). Data was analysed by using frequency distribution and percentage. In addition to compare the opinion of groups X2 test was used.

According to results of this study administrators who work in Turkish Sport organization, generally want that center organization must have the authority in the mentioned field of activity.

Key Words: Authority, Authority Transfer, Sport Organizations.

GİRİŞ

Örgütlerde idari ünitelerin büyümesi yönetime daha kompleks bir mahiyet kazandırmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak çeşitli faaliyetlerin yürütülmesinde ortaya çıkan güçlükleri gidermek üzere yöneticilerin mevcut yetkilerinden bir kısmını veya tamamını astlarına devretme gereği doğmaktadır. Bir örgütte görev verilen asta aynı zamanda o görevi yapabilecek yetki de devredilirse yöneticiler hem kendileri için daha fazla zaman kazanabilirler hem de astlarına daha verimli çalışabilecekleri bir ortam hazırlamış olurlar.

* Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü /Ankara.

** Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, /Ankara.

Örgütlenme açısından yetki, yöneticilerin bir şeyin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astının o işi yapmasını istemek hakkı şeklinde tanımlanırken, yetki devri ise, bir yöneticinin kendi işini yapması hususunda astına yetki vermesi olarak ele alınmaktadır⁹. Basit olarak ifade etmek gerekirse, yetki devri, birine belirli şeyleri yapma müsadese vermektir¹². Başka bir deyişle, yetki devri, görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine verilmesi, aktarılması, eriştirilmesi anlamını taşır⁷.

Yönetsel işlemlerde yetki devrinde bulunan ve bu ilkeyi örgütün en küçük kademelelerinde bile uygulayan yöneticiler kendilerini rutin, sıradan işlerden kurtararak örgütlerinin gelişmelerine yönelik stratejiler geliştirmeye yöneleceklerdir. Çünkü, pek çok yönetici, asıl görevlerinin örgütle ilgili yeni stratejiler geliştirmek, kararlar almak ve bunları uygulamak olmasına rağmen günlük işlerle uğraşmaktan söz konusu asıl görevlerini yeterince yerine getirememektedirler. Bu tür yöneticiler, çalışma ortamında işlerin çok yoğun olduğunu, yeterli zamanlarının bulunmadığını sürekli dile getirirler. Oysa yöneticiler atlarını gerekli her konuda yetkili kılmak suretiyle işlerini daha planlı ve etkin bir şekilde yürütebilirler. Yöneticiler, üstlenmiş oldukları yetkilerin bir kısmını veya tamamını astlarına devretmeleriyle birlikte asıl faaliyet alanları ile ilgili çalışmaları yapabilecek zamanı bulmalarının yanısıra rutin işlerden kurtulma fırsatı yakaladıkları gibi yetki verdikleri astlarının da, motive olmalarından dolayı, etkin çalışmalarını sağlarlar. Kendilerine yetki verildiğini gören astlar da daha istekli, daha verimli çalışmaya yöneltmiş olurlar, bir işi yapma, problemleri çözme ihtiyaçları giderilmiş olur¹³.

Kuşkusuz yetki devrinin başarılı olması için yetki devredilecek astların yöneticiler tarafından iyi tanınması gerekir. Yöneticilerin astlarını iyi tanıması, bunlar arasından yetki devredeceği kişileri seçmedeki başarısını artıracak, böylece yetki devretmeyle ilgili tereddütleri azalacaktır. Yetki devredilmiş elemanlar da, hem kendileri hem de örgütleri için fayda sağlayacaklardır¹⁴. Burada, yetki devredilecek kişilerin iyi tanınması kadar, görevlerin de ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ve bununla ilgili yetkilerin sınırlarının belirlenmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Yetki devri, yönetim faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasında anahtar işlemlerden biridir. Çünkü, örgütte yapılacak işler ve görevler, bunları yerine getirecek kişilerin kapasitelerini aştığı an yetki devri gerekmektedir.

Ne var ki, yetki devrinin gerekliliği ve önemi açıkça bilinmesine rağmen, uygulamada yöneticilerin yetki devrinden kaçındıkları görülür. Gerçekten de, yöneticiler için, yeterli derecede yetki devrine karşı doğal beşeri bir eğilim vardır; bir yönetici, yetkiyi devrettiği astlarının bu yetkiye dayanarak istenilmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bu durumdan da kendisinin sorumlu olabileceğinden korkar; sonuç olarak yöneticiler mümkün olduğu kadar az yetki devrederler; bazen de devredilen yetki, astın kendisine verilen görevleri istenilen şekilde yapabilmesi için yeterli olmayabilir⁹. Yöneticilerin yetkilerini niçin devretmediklerinin pek çok sebebi daha olabilir¹⁰:

"Örgüt içinde, yöneticiyi güçlü kılabilecek başka bir şey olmadığı için devretmeyebilir, yönetici yetkiyi devrettiğinde lüzumsuzlaşabileceğinden korkabilir... Astlarını tanımadığı ya da potansiyellerinden habersiz olduğu için devretmeyebilir. Organizasyon içinde, yetkinin devredilmesinden kaynaklanan sorunlar çıkmasını ve sorun çıktığını da, sorunu çözen

adam olmak istediği için yetkiyi devretmeyebilir... Yönetici, yetkiyi ele geçirmeleri halinde daha iyi bir performans sergileyerek başarılı olabilecekleri korkusuyla da yetkiyi devretmekten kaçabilir... Kendisinin herşeyi en iyi bildiğini, her şeyi kendisinin yapabileceğini düşünerek yetkiyi devretmekten kaçınabilir. Örgütsel yapı ya da üst yönetim buna izin vermediği için yetkiyi devretmeyebilir..."

Bu sebepleri çoğaltmak mümkündür.

Yetkinin tek elde veya merkezde toplanmasının ise birçok sakıncası söz konusudur¹⁰.

"Eğer çok yetkili bir yönetici ve sorumlulukları fazla ama yetkileri olmayan bir grup çalışan varsa, bunların bazıları, yetkiliyle daha iyi ilişki kurabilmek için yetkilinin kararlarını över, yetkiliden farklı düşünenleri yererler. Yetkili, bir süre sonra, kendisini ve kararlarını beğenen bu kişileri kendisine daha yakın hissetmeye başlar."

Yetkinin tek elde toplanmasının bir diğer sakıncası da bu yetkiyi kullanmadaki keyfiliğidir. Sözelimi, yetkisi sorumluluğundan fazla olan bir yönetici, yetkisini gelişigüzel kaprisli veya diğerlerinin üzerinde yapabileceği etki bakımından yeteri kadar düşünülmezsizin kullanabilir⁹. Doğal olarak, sorumluluğun yetkiden daha fazla olduğu durumlarda da sorun çıkacaktır. Böyle bir durumda, bir kimse, değiştiremeyeceği ve kontrol edemeyeceği birçok şeyden sorumlu tutulacaktır⁹. O halde, yetki sorumlulukla denk olmalıdır. Bu prensip bir yandan, bir kimsenin kendi muhakemesine göre müsaade edilmeyen bir işin sonuçlarından sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını, öte yandan eğer bir kimseye yeteri kadar hareket serbestliği verilmiş ise, bu müsaadenin isabetli şekilde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiğini kabul eder¹.

Yetki devrinin önündeki engellerden biri de, merkezîyetçi yapı ve otoriter bir ortamın egemen olduğu yönetim düzenidir.

Merkezîyetçilik, en genel anlamda, yetkilerin, özellikle karar yetkisinin, üst kademelerde toplanması olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle, karar verme yetkisi örgütün en tepesinde yer alıyorsa merkezîleşmiş, daha alt kademelere inmişse yayılmış (merkezîleşmemiş) demektir¹⁴.

Örgütlerde özellikle karar verme yetkisi konumunda temel problemlerden biri ne kadar merkezleşmek veya merkezleşmemektir. Bir başka deyişle, karar verme yetkisinin ne kadar üst kademe yöneticilere ne kadar alt kademe yöneticilere bırakılacaktır⁸. O halde karar verme yetkisi ve bu kararların nasıl verileceği hususuyla ilgili sorular, örgütsel yapının merkezîleşme boyutunu ilgilendirmektedir.

Karar alma yetkisinin en üst makamlarda toplanması rutin, küçük ve sıradan işlerde dahi kararların üst kademelerin onayı ile yürürlüğe konulmasına sebebiyet vermekte, böylece yönetim faaliyetleri işlerlik kazanamamaktadır. Karar verme yetkisinin merkezde toplanması durumunda astlar, çoğunlukla kendi şubelerinde bile en ufak değişiklik yapmaktan kaçınmakta ve üstlerinin onayını almakta ısrar etmektedirler¹⁵.

Kısaca ifade etmek gerekirse, merkezîleşme, bir örgütün içinde yetkinin, gücün dağılma şeklidir. Karar verme yerleri ne kadar az olursa o örgütte merkezîleşme o kadar çok olmaktadır¹⁴. Merkezîleşme çoğaldıkça aynı oranda formalitelerin de artma ihtimali ortaya çıkmaktadır.

Konuya ülkemiz açısından bakıldığında Türk kamu yönetiminde de Tanzimattan buyana en önemli sorunun yönetimde merkezîyetçilik olduğu⁷ söylenmektedir. Kuşkusuz mer-

keziyetçi yapının varlığı sadece yönetimin yavaş işlemlerini değil, aynı zamanda yöneticilerin de yetki devrinde tutucu davranmalarına sebebiyet vermektedir. Türkiye'de yöneticiler yetki devrini etkinliği artırıcı bir araç olarak görmedikleri gibi yetiştiği otoriter ortamda yetki devri ile ilgili uygulamalara fazla tanık olmamakta, dolayısıyla bunun karşısında direnme eğilimi göstermektedir; tipik tepkisi ise astların yetersiz olduğu ve devredilen yetkiyi kullanmada güvene layık olmadıkları şeklindedir¹⁴.

Öte yandan, merkezi yönetimin taşra kuruluşları da fazla yetkili olmadığı için, yerel sorunların çözümü bütünüyle başkentteki bakanlıklara ve diğer kamu kurumlarına aktarılmaktadır. Bununla birlikte birçok kuruluştaki bürokrasiyi artıran ve verimin düşmesine neden olan bir hayli sorun da bulunmaktadır¹⁵.

Kısaca Türk kamu yönetimine hakim merkezi yönetim anlayışı kırtasiyeciliği artırmakta, işlemlerin uzamasını sağlamakta ve yönetimde verimsizliğin temel kaynağını oluşturmaktadır¹⁶.

Hiç kuşkusuz bugün Türkiye'de spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eden Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde (G.S.G.M), Türk kamu yönetiminin bir parçası olarak, yukarıda zikredildiği gibi, merkezi yönetim anlayışından etkilenmekte ve doğal olarak söz konusu olumsuzlukları yaşamaktadır. Gerçekten de spordan sorumlu bir devlet bakanlığına bağlı bir genel müdürlük (Daire Başkanlıkları, Spor Federasyonları gibi birimleri kapsayan merkezi yapı) ve buna bağlı Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile İlçe Müdürlüklerinden oluşan spor örgütünde zaman, personel ve para israfının yanısıra iletişim güçlükleri, yetki ve sorumlulukların açıkça belli olmaması gibi sorunlar mevcuttur.

Denilebilir ki, Türk Spor örgütüne egemen merkeziyetçi yapı sebebiyle yetkiler üst yönetim kademelerinde toplanmakta ve bunun bir sonucu olarak da spor hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu cümleden hareketle eldeki çalışmada, Türk Spor örgütünde görev yapan yöneticilerin görüşleri ışığında, söz konusu örgütün bazı görev alanları bakımından hangi yönetim kademelerinin yetkili olması gerektiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırma, örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları bakımından yetkilerin devredilmesi gereğinden hareketle Türk spor örgütündeki bazı çalışma alanlarında hangi yönetim kademelerinin yetkili olması gerektiğine ilişkin yöneticilerin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle araştırma, tarama niteliğindedir.

Araştırmada şu çalışma alanları üzerinde durulmuştur:

- Genel politikaların tespiti,
- Sportif faaliyetlerin programlanması ve uygulanması,
- Boş zamanların değerlendirilmesi,
- Spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi,
- Tesis politikası,
- Spor tesislerinde hizmetlerin yürütülmesi ve faaliyet programlarının hazırlanması,
- Sporcu eğitim merkezlerinin kurulması,
- Sporcuların ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmaları.

Yukarıdaki konularda yetkilerin hangi yönetim kademelerinde olması gerektiğini belir-

lemek üzere yöneticilerin görüşlerine başvurulmuş ve bunun için bir anket geliştirilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütünde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Anket gönderilen yöneticilerin sayısı 226'dır. Değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı ise 114'ü taşra ve 83'ü merkez örgütünden olmak üzere toplam 197'dir (% 87.16).

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anket geliştirilmeden önce alanın uzmanları ile görüşülmüş, onların görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Bu şekliyle anketler 30 kişilik bir ön yönetici grubu üzerinde uygulanmış, buna göre yeniden gözden geçirilerek son şekil verilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yöneticilerin genel niteliklerine yönelik sorular, ikinci bölümde ise GSGM merkez ve taşra örgütünde görev yapan yöneticilerin yukarıda belirtilen konularda hangi yönetim kademelerinin yetkili olması gerektiğine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır.

Verilerin çözümlenmelerinde frekans ve yüzde dağılımı gibi basit istatistik teknikler kullanılmıştır. Ayrıca, bazı konularda yetkili olması istenen yönetim kademelerine ilişkin olarak yönetici görev gruplarının görüşleri arasındaki farklar X² ile tespit edilmeye çalışılmıştır. X² çözümlenmesinin istatistiki anlamda kabulü için. 05 düzeyi benimsenmiştir.

BULGULAR

Yöneticilerin Genel Nitelikleri

Yöneticilerin % 48.98'i 41-50 yaş, % 27.04'ü 31-40 yaş, % 18.88'i, 51-60 yaş, % 2.55'i 21-30 ve yine % 2.55'i 61 ve üstü yaş grubundandır. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 95.43'ü) üniversite veya yüksekokul diplomasına sahiptir. Geriye kalan % 4.57'lik bölümü ise lise veya dengi bir okul mezundur. Üniversite veya yüksekokul diplomasına sahip olanlardan % 7.61'i spor akademisi, % 21.83'ü ise beden eğitimi ve spor bölümü veya yüksekokulunu bitirmişlerdir. Başka bir deyişle, üniversite veya yüksekokul diplomasına sahip olanların % 65.99'u beden eğitimi ve sporla ilgisi olmayan bir yükseköğrenim kurumundan mezundurlar.

Yöneticilerin meslekteki kıdem durumuna bakıldığında, % 30.96'sının 16-20 yıl, % 36.04'ünün ise 21-25 yıl arasında bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Geriye kalanlardan 26 yıldan çok kıdeme sahip olanların oranı % 12.69, 0-5 yıl arası % 1.52, 6-10 yıl arası % 7.11, 11-15 yıl arası ise % 11.68'dir.

Yöneticilerin halen yapmakta oldukları görevdeki hizmet sürelerine göre dağılımı da şu şekildedir: 2 yıl ve daha az % 15.74, 3-5 yıl % 28.93, 6-8 yıl % 16.75, 9-11 yıl % 15.74 ve 12 yıl ve daha fazla % 22.84.

Yöneticilere yönetim konusunda uzmanlık eğitimi "seminer" veya "kurs"a katılma konusunda yöneltilen sorulara verilen cevaplara göre, "uzmanlık eğitimi" almadım diyenlerin oranı bir hayli yüksektir (% 95.38). Yöneticilerin sadece % 4.62'sinin yüksek lisans eğitimi aldıkları tespit edilmiştir. Bir seminer veya kursa hiç katılmadığını belirten yöneticilerin oranı ise % 28.93'tür. Sözkonusu seminer veya kurslara yöneticilerin % 20.30'unun 1 defa, % 16.75'inin 2 defa, % 14.72'sinin üç defa ve % 19.29'unun da dört defa katıldıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetim Kademelerine İlişkin Görüşleri

Genel Politikaların Tespiti

Yöneticilere Türk sporunda genel politikaların tespit edilmesi ve planlanması konusunda birinci derecede yetkili olması gereken yönetim kademesinin hangisi olduğu sorulduğunda (Tablo 1); cevaplayıcıların % 79.90'nın Genel Müdürlük Merkez Örgütünün, % 11.34'nün federasyonların, % 6.70'nin ise İl Müdürlüklerinin birinci derecede yetkili olmasını istedikleri görülmüştür. Tabloya göre federasyon genel sekreterlerinin çoğunluğunun (% 78.79) genel politikaların belirlenmesi ve planlanmasında merkez örgütünün yetkili olmasını istemeleri dikkat çekmektedir.

Genel politikaların tespiti açısından yetkili olması istenen yönetim kademesi konusunda yönetici görev gruplarının görüşleri arasında yapılan istatistik değerlendirmeye göre önemli bir fark bulunamamıştır.

Tablo 1: Türk Sporunda Genel Politikaların Tespit Edilmesi ve Planlanması Konusunda Birinci Derecede Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademeleri

Yön. Kad. Gör.Grb.	Genel Müdürlük Mrkz. Ö.	Fed.	İlMüd.	İlçe Müd.	Diğer	Toplam
Genel Müdür Yrd. Daire ve Kurul Bşk.	11 %91.67	- %	- %	-	1 833	12
Genel Müdürlük Şube Müdürleri	31 % 83.78	6 % 1622	- %	-	- %	37
Federasyon Genel Sekreterleri	26 % 78.79	6 % 18.18	1 %3.03	- %	- 1%	33
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	43 %8L13	3 %5.6	6 %1132	-	1 189	53
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	44 % 74.58	7 % 11.86	6 % 10.17,	- %	2 3.38	59
Toplam	155 % 79.90	22 % H 3 4	13 %6.70-	-	4 2.0	194 100.00

CHI-SQUARE 17.337 P<0.05

X² = 26.296

SD = 16

Sportif Faaliyetlerin Programlanması ve Uygulanması

Yöneticilerin, sportif faaliyetlerin programlanması ve uygulanması açısından hangi yönetim kademesinin birinci derecede yetkili olması gerektiğine ilişkin görüşleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Sportif Faaliyetlerin Programlanması ve Uygulanması Açısından Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yönetim Kademeleri	Sportif Faaliyetlerin Programlanması		Sportif Faaliyetlerin Uygulanması	
	f	%	f	%
Genel Müdürlük Merkez Örgütü	60	30.61	40	20.41
Federasyonlar	107	54.59	60	35.20
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	28	14.29	83	42.35
Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü	-	-	2	1.02
Diğer	1	0.51	2	1.02
Toplam	196	100.00	196	100.00

Tablodaki verilere göre, sportif faaliyetlerin programlanmasında birinci derecede yetkili olması istenen kademe Federasyonlardır. (% 54.59) Genel Müdürlük Merkez örgütünün yetki almasını isteyen yöneticilerin oranı % 30.61, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetkili olmamı isteyenlerin oranı ise % 14.29'dur.

Aynı tablo üzerinde gösterilen yöneticilerin sportif faaliyetlerin uygulanmasında yetkili olmasını istedikleri yönetim kademelerine ilişkin görüşlerinde ise biraz farklılaşma söz konusudur. Buna göre, yöneticilerin çoğu, % 42.35'i, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetkili olmasını isterken, % 35.20'si Federasyonların, % 20.41'i ise Merkez Örgütünü yetkili görmek istemektedirler.

Boş Zamanlarının Değerlendirilmesi

Yöneticilerin, vatandaşların ve gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin sportif hizmetlerinin yürütülmesinde birinci derecede yetkili olmasını istedikleri yönetim kademeleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Boş Zamanların Değerlendirilmesinde Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yönetim Kademeleri	f	%
Genel Müd. Merkez Örgütü	54	27.98
Federasyonlar	16	8.29
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	116	60.10
Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü	5	2.59
Diğer	2	1.04
Toplam	193	100.00

Tablodan da izlenebileceği gibi, yöneticilerin çoğu, % 60.10'u Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetkili olmasını isterken, bunu % 27.98'lik bir oranla merkez örgütü takip etmektedir. Federasyonların yetkili olmasını isteyenlerin oranı ise 8.29'dur.

Spor Eğitim Faaliyetlerinin Denetlenmesi

Spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi konusunda yöneticilerin yetkili olmalarını istedikleri yönetim kademelerine ilişkin veriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin, Spor Eğitim Faaliyetlerinin Denetlenmesinde Hangi Yönetim Kademesinin Yetkili Olması Gerektiğine İlişkin Görüşleri

Yönetim Kademeleri Görev Grupları	Genel Müdürlük Merkez Örgütü	Federasyon	İl Müd.	İlçe Müd. !	Spor kontrol lerleri	Diğer	Top.
Genel Müdür Yrd. Daire ve Kurul Bşk.	4 %33.33	3 % 25.00	3 % 25.00	%	2 %16.67	%	12
Genel Müdürlük Şube Müdürleri	14 % 31.84	10 % 27.03	8 %21.62	%	5 %13.51	%	37
Federasyon Genel Sekreterleri	13 % 38.24	6 % 17.65	8 % 25.53	%	7 % 20.59	%	34
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	17 % 82.08	7 % 13.21	21 % 39.62	%	7 % 13.21	1 % 1.89	53
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	20 % 33.33	13 %21.67	3 %5.00	%	22 % 36.62	2 %3.34	60
Toplam	68 % 34.69	39 % 19.90	43 %21.64	%	43 % 21.94	3 %21.94	196 100.00

CHI-SQUARE = 36.723

P<0.05

X² = 36.415

SD = 24

Tabloya göre, sporeğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde yetkili olması istenen kademe merkez örgütüdür. Bunu İl Müdürlükleri ile spor kontrolörleri (% 21.94) ve federasyonlar (% 19.90) izlemektedir. Tablodaki verilerde dikkati çeken nokta ise, gençlik ve spor il müdürlüklerinin büyük bir çoğunlukla (% 82.08) ve yine federasyon genel sekreterlerinin çoğunluğunun (% 38.24) merkez örgütünü yetkili görmek istemeleridir.

Yöneticilerin, spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde birinci derecede yetkili olunması istenen yönetim kademesi konusunda vermiş oldukları cevaplar üzerinde yapılan istatistik değerlendirmelere göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Antrenörlerin çalışmalarının etkinliğinin denetlenmesinde birinci derecede yetkili olması istenen yönetim kademeleri ise Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5: Antrenörlerin Çalışmalarının Etkinliğinin Denetlenmesinde Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yön. Kad. Gör. Gru.	Genel Müd. Mrkz Org.	Feder.	İl Müd.	Üçe Müd.	Spor Kontr.	Diğer	Top.
Genel Müdür Yrd. Daire ve Kurul Bşk.	3 %25.00	6 %5.00	1 % 8.33		2 %16.67	-	12 %
Genel Müdürlük Şube Müdürleri	3 % 8.111	23 % 62.16	8 %21.62		3 % 8.11	-	37 %
Federasyon Genel Sekreterleri	4 % 11.76	12 % 35.29	9 % 26.47	1 %2.94	8 % 23.53	%	34
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	2 % 3.77	19 % 35.85	22 %41.51	4 %1.55	5 %9.43	53 % 1.89	
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	3 %5.00	15 % 25.00	26 % 43.33	3 %5.00	12 % 20.00	1 % 1.67	60
Toplam	15 %7.65	75 % 38.27	66 % 33.67	8 %4.08	30 % 15.31	2 %1.02	196 100.00

CHI-SQUARE = 36.566

P<0.05

X² = 36.415

SD = 24

Tablodan da izlenebileceği gibi, yöneticilerin çoğunluğu, % 38.27'si, bu denetlemede federasyonların yetkili olmasını isterken, % 33.67'si il müdürlüklerini, % 15.31'i ise spor kontrolörlerini yetkili görmek istemektedir. Tabloya göre merkez örgütü yöneticileri antrenörlerin denetlenmesinde federasyonlarını birinci derecede yetkili olması gerektiği yönünde görüş bildirirken, taşra örgütü yöneticileri il müdürlüklerinin yetkili olması

gerektiğini belirtmektedirler.

Antrenörlerin çalışmalarının etkinliğinin denetlenmesinde yetkili olması istenen yönetim kademesi konusunda yönetici personelin görüşleri arasında yapılan istatistiki değerlendirmelere göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tesis Politikası

Yöneticilerin tesis yatırım politikalarının tespitinde birinci derecede hangi yönetim kademesinin yetkili olması gerektiği konusundaki görüşleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Tesis Yatırım politikalarının Tespitinde Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademeleri

Yönetim Kademeleri	f	%
Genel Müdürlük Merkez Örgütü	88	44.89
Federasyonlar	20	10.20
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	78	39.80
Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü	6	3.06
Spor Tesisi Yöneticileri	4	2.04
Toplam	196	100.00

Buna göre, yöneticilerin çoğunluğu, % 44.89'u, merkez örgütünü yetkili görmek isterken, % 39.80'i il Müdürlüklerini, % 10.20'si ise Federasyonları tercih etmektedir.

Spor Tesislerinde Hizmetlerin Yürütülmesi ve Faaliyet Programlarının Hazırlanması

Yöneticilerin, spor tesislerinde hizmetlerin yürütülmesi ve faaliyet programlarının hazırlanmasında birinci derecede yetkili olması gereken yönetim kademesine ilişkin görüşleri Tablo 7 ve Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Spor Tesislerinde Spor Hizmetlerinin Yürütülmesinde Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yönetim Kademeleri Görev Grulan	Genel Müd. Mrkz. Örg.	Fed	İl Müd.	İlçe Müd. Yön.	Spor Tesisleri Yön.	Diğer	Toplam
Genel Müdür Yrd. Daire ve Kurul Bşk.	1 % 8.33	% 33.93	4 %	-	7 %58.33	%	12
Genel Müdürlük Şube Müdürleri	1 %2.70	16 %43.24	10 % 27.03	%	10 %27.03	%	37
Federasyon Genel Sekreterleri	2 %6.06	7 %21.21	14 % 42.42	%	9 %27.27	1 %3.03	33
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	1 %1.89	2 %3.77	29 % 54.72	1 % 1.89	19 % 35.85	1 % 1.89	53
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	5 %8.33	2 %3.33	35 %58.33	4 %6.67	12 % 20.00	2 %3.33	60
Toplam	10 %5.13	27 % 13.85	92 % 47.18	5 %2.56	57 %29.23	4 %2.05	195 100.00

CHI-SQUARE = 62.023

P<0.05

X² = 36.415

SD = 24

Tablodaki verilere göre yöneticilerin % 47.18'i spor tesislerindeki hizmetlerin yürütülmesinde birinci derecede il müdürlüklerinin yetkili olmasını isterken, % 29.23'ü spor tesisi yöneticilerini yetkili görmek istemektedirler. Bunu sırayla, % 13.85 ile federasyonlar, % 5.13 ile merkez örgütü, % 2.56 ile de ilçe müdürlüğü takip etmektedir.

Yönetici personelin, spor tesislerinde spor hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 8'de ise, spor tesislerinde faaliyet programlarının hazırlanmasında yetkili olması istenen kademeler yer almaktadır.

Tablo 8: Spor Tesislerinde Faaliyet Programlarının Hazırlanmasında Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yönetim Kademeleri	Genel	Federasyon	İl	İlçe	Spor	Diğer	Toplam
Görev Grulan	Müd.	Müd.	Müd.	Tesisleri			
	Mrkz.Örg.		Yön.				
Genel Müdür Yrd.	1	2	5	-	4	-	12
Daire ve Kurul Bşk.	%833	% 16.67	% 41.67		%3333		
Genel Müdürlük	2	18	11	-	6		37
Şube Müdürleri	%5.41	% 48.65	% 29.73	%	%1622		%
Federasyon Genel Sekreterleri	-	12	9	1	10	1	33
	%	% 3636	%2727	% 3.03	% 3030	% 3.03	
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	0	7	32	1	12	1	53
	%	% 1321	%6038	% 1.89	% 22.64	% 1.89	
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	3	9	33	4	93	60	
	%5.00	% 15.00	% 53.33	%6.67	% 15.00	%5.00	
Toplam	6	48	89	6	41	5	195
	% 3.08	% 24.62	%45.64	% 3.08	%21.03	%256	100.00

CHI-SQUARE = 46.574

P<0.05

X2 = 46.194

SD = 32

Tablo 8'deki verilerden de anlaşılacağı gibi, yöneticilerin çoğunluğu, % 45.64'ü, tesislerde faaliyet programlarının hazırlanmasında birinci derecede yetkili olması gereken kademe olarak il müdürlüklerini gösterirken, % 24.62'si federasyonların, % 21.03'ü ise spor tesisi yöneticilerinin yetkili olması gerektiğini belirtmişlerdir. Burada dikkati çeken nokta, federasyon genel sekreterlerinin çoğunluğunun (% 36.36) söz konusu programların hazırlanmasında federasyonların yetkili olmasını istemeleridir.

Spor tesislerinde faaliyet programlarının hazırlanmasında yetkili olması istenen yönetim kademesi konusunda yöneticilerin görüşleri arasında yapılan istatistik değerlendirmelere göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Sporcu Eğitim Merkezlerinin Kurulması

Tablo 9, yöneticilerin, sporcu eğitim merkezlerinin kurulmasını ve bunların faaliyetlerinin programlanmasında birinci derecede yetkili olmasını istedikleri yönetim kademelerini göstermektedir.

Tablo 9: Sporcu Eğitim Merkezlerinin Kurulması ve Faaliyetlerinin Programlanması Konusunda Yöneticilerin Görüşleri

Yönetim Kademeleri Görev Grupları	Genel Müdürlük Merkez Örg.	Federasyon	İl Müd.	İlçe Müd	Diğer	Toplam
Genel Müdür Yrd. Daire ve Kurul Bşk.	9 % 75.00	2 % 16.67	1 % 8.33	%	%	12
Genel Müdürlük Şube Müdürleri	27 % 72.97	4 % 10.81	6 % 16.22	%	%	37
Federasyon Genel Sekreterleri	12 % 40.00	11 % 36.67	7 % 23.33	%	%	30
Gençlik ve Spor İl Müdürleri	33 % 63.46	6 % 11.54	13 % 25.00	%	%	52
Gençlik ve Spor İl Şube Müdürleri	24 % 40.00	12 % 20.00	21 % 35.00	2 % 3.33	1 % 1.67	60
Toplam	105 % 54.97	35 % 18.32	48 % 25.13	2 % 1.05	1 % 0.52	191 100.00

CHI-SQUARE 26.904

P<0.05

X² = 26.296

SD = 16

Tablodaki verilere göre, adı geçen merkezlerin kurulması ve bunların faaliyetlerinin programlanmasında yetkili olması istenen yönetim kademesi, merkez örgütüdür. (% 54.97) Bunu il müdürlükleri (% 25.13) ile federasyonlar (% 18.32) takip etmektedir. Burada, hem merkez örgütü hem de taşra örgütü yöneticilerinin çoğunlukla merkez örgütünü yetkili görmek istemeleri dikkat çekicidir. Ancak, federasyon genel sekreterlerinin ikinci tercih olarak federasyonları göstermeleri de göze çarpmaktadır.

Yönetici personelin, spor tesislerinde faaliyet programlarının hazırlanmasında yetkili olması istenen yönetim kademesi konusundaki görüşleri arasında yapılan istatistik değerlendirmelere göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Sporcuların Ödüllendirilmeleri ve Cezalandırılmaları

Yöneticilerin, sporcuların ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmalarında birinci derecede yetkili olmasını istedikleri yönetim kademesine ilişkin görüşleri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Sporcuların Ödüllendirilmeleri ve Cezalandırılmalarında Yetkili Olması İstenen Yönetim Kademesi

Yönetim Kademeleri	Sporcuların Ödüllendirilmeleri		Sporcuların Cezalandırılmaları	
	f	%	f	%
Merkez Örgütü	51	26.15	31	15.90
Federasyonlar	75	38.46	78	40.00
İl Müdürlüğü	62	31.79	81	41.54
İlçe Müdürlüğü	4	2.05	2	1.03
Diğer	3	1.53	3	1.53
Toplam	195	100.00	195	100.00

Tablo 10'daki verilere göre, sporcuların ödüllendirilmelerinde yetkili olması istenen yönetim kademelerinin oranları birbirine yakındır. Yöneticilerin % 38.46'sı federasyonları, % 31.79'u il müdürlüklerini, % 26.15'i ise merkez örgütünü bu konuda yetkili görmek istemektedirler.

Sporcuların cezalandırılmaları konusunda da çok az bir farkla il müdürlükleri (% 41.54) yetkili görülmesi istenmekte, bunu federasyonlar (% 40.00) ile merkez örgütü takip etmektedir (% 15.90).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Gençlik ve spor örgütünde görev yapan yöneticilerin genel nitelikleri ile ilgili bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun orta yaş kuşağında olduğu ve neredeyse tamamına yakın bir kısmının da (% 95.43) yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Bu doğaldır çünkü yürürlükteki mevcut mevzuat yönetici (müdür, daire başkanı vb) olabilmek için belli bir süre ve yüksek okul mezunu olmak gibi düzenlemeler içermektedir. Burada dikkati çeken en önemli nokta, araştırma kapsamına alınan yöneticilerin ancak % 28.44'ünün spor eğitimi veren bir yükseköğretim kurumundan mezun olmalarıdır. Gerçi, yönetici olmak için bu tür bir şart gerekmemekle birlikte, yöneticilik formasyonu ile ilgili bir eğitimin yöneticiler açısından önemli olduğu kabul edilmektedir. Oysa, yöneticilerin uzmanlık eğitimi alıp almadıklarına ilişkin sorunun cevaplarına bakıldığında ilginç bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticilerin % 95.38'inin herhangi bir uzmanlık eğitimi almadıkları, % 28.93'ünün de yöneticilik konusunda düzenlenen seminer, kurs gibi faaliyetlere katılmadıkları görülmektedir. Yine yöneticilerin eğitimiyle ilgili bulgulara göre, spor eğitimi veren bir yükseköğretim kurumundan mezun olanların oranının bir hayli düşük olması düşündürücüdür.

Oysa spor hizmet ve faaliyetlerini yönetmekle sorumlu bir kurumda yöneticilerin söz konusu alana ilişkin bir eğitim almaları beklenir. Bu açıklamalar ışığında denilebilir ki,

Gençlik ve Spor Örgütünde görev yapan yöneticiler hem alanın gerektirdiği şartlara hem de genel yöneticilik formasyonuna uygun bir profil çizmemektedirler.

Türk sporunda genel politikaların tespit edilmesi ve planlanması konusunda birinci derecede yetkili olması istenen yönetim kademesi olarak yöneticilerin çoğunluğunun (% 79.90) merkez örgütünü benimsemesi de dikkat çekicidir. Genel politikaların belirlenmesinde kuşkusuz merkez örgütü söz sahibi olmalıdır. Ancak sportif faaliyetleri fiili olarak yürüten spor federasyonları ile il müdürlüklerinin rolü gözardı edilmiş gibidir. (% 20.04). Türk spor örgütünde özerkliğin tartışıldığı özellikle de federasyonların özerk olması yönünde yapılan çalışmalar* dikkate alındığında, hizmeti yürüten birimlerin (spor federasyonları il müdürlükleri) söz konusu çalışma alanında daha etkin olmalarını beklemek doğaldır.

Öte yandan yöneticilerin çoğunluğunun, spor faaliyetlerinin programlanması ve uygulanması konusunda yetkili olması istenen kademe olarak federasyon ve il müdürlüklerini tercih etmeleri bir önceki bulguyla çelişmektedir. Spor yöneticilerinin spor faaliyetlerin programlanmasında federasyonları, uygulamada ise il müdürlükleri ve federasyonları yetkili görmek istemeleri uygun bir tercih olarak kabul edilmelidir. Çünkü spor faaliyetleri fiili olarak söz konusu birimler tarafından yürütülmektedir. O halde bu iki bulguya bakılarak Türk sporunda genel politikaların belirlenmesi, sportif faaliyetlerin programlanması ve uygulanması konusunda merkez örgütü ile spor federasyonları ve il müdürlüklerinin koordinasyon sağlamaları gerektiği söylenebilir.

Boş zamanların değerlendirilmesinde yetkili olması istenen kademenin il müdürlükleri olarak belirlenmesi de, bu tür görevleri üstlenmiş olan il müdürlüklerinin, yerel talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda daha etkin olması bakımından müspet bir yaklaşımdır.

Spor eğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde yöneticilerin çoğu (% 34.69) merkez örgütünü yetkili görmek isterken, antrenörlerin çalışmalarının denetlenmesinde ise federasyon ve il müdürlüklerine yetki verilmesini istemeleri de çelişkili bir yaklaşımdır. Her iki çalışma alanında da federasyonların ve il müdürlüklerin daha etkin olması gerektiği söylenebilir.

Tesis yatırım politikalarının tespitinde yetkili olması gereken yönetim kademesine ilişkin bulgulara bakıldığında yine merkez örgütünün yöneticilerce tercih edildiği görülmektedir (% 44.89). Spor tesisi yatırımları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün görevleri arasındadır ve bu nedenle merkez örgütünün etkin olması düşünülebilir. Ancak spor tesislerinin kurulacağı bölgelerdeki yöneticilerin (il müdürlerinin), spor hizmetlerinden faydalanacak olan kişilerin talep ve ihtiyaçlarını yakından bilmesi bakımından, daha etkin olması gerektiği ifade edilebilir.

Yöneticiler, tesislerde spor hizmetlerinin yürütülmesinde yetkili olması gereken kademe olarak il müdürlükleri (% 47.18) ve spor tesisleri yöneticilerini (% 29.23) görmek istemektedirler. Hizmetlerin mahalinden görülmesi açısından böyle bir görüşün olumlu bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin, tesislerdeki faaliyet programlarının hazırlanmasında yetkili görmek istedikleri yönetim kademesi olarak yine il müdürlükleri ön plana çıkmakta (% 45.64),

(*) Türk spor yönetiminin özerk bir yapıya kavuşturulması gereği öteden beri söylenegelen bir husustur. Bu konu sadece spor kamuoyunda tartışılmakta aynı zamanda hükümetlerin de spor politikaları arasında yer almaktadır. Mesela 55. Hükümetin Sporda Temel Amaç, İlkeler ve Politikaları İş Planından "Türk spor yönetiminin modernizasyonunu gerçekleştirmek, Federasyonlarımızı daha demokratik ve özerk yapıya kavuşturmak..." ifadesiyle konu gündeme getirilmektedir. (Bkz. T.C. Başbakanlık, 55. Hükümetin Gençlik ve Sporda Temel Amaç, ilkeleri ve Politikaları İş Planı).

ikinci olarak da federasyonlar tercih edilmektedir. Bu bulgulara da bakarak, spor faaliyetlerinin yürütülmesinde etkin olması gereken her iki yönetim kademesinin spor tesislerindeki faaliyet programlarının hazırlanmasında söz sahibi olmaları uygun mütalaa edilmektedir.

Sporcu eğitim merkezleri kurulması ve bunlardaki faaliyetlerin programlanması konusunda yetkili olması istenen kademe merkez örgütüdür (% 54.97). Merkeziyetçiliği yansıtan bu tercihin, yerel ihtiyaç ve talepleri tatmin edebilmesi bakımından uygun olduğunu ifade etmek zordur.

Sporcuların ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmaları konusunda yetkili olması istenen kademeye ilişkin görüşler farklıdır. Şöyle ki, yöneticiler, sporcuların ödüllendirilmesinde federasyonların yetkili olmasını isterken, cezalandırmada il müdürlüğü ve federasyonlar arasında net bir tercih yapamamakta, çok az bir farkla da olsa il müdürlüklerini öne çıkarmaktadırlar. Ancak, ödülü veren yönetim kademesi ile cezayı veren yönetim kademesinin aynı olması yönetim hiyerarşisi açısından önem arz etmektedir.

Yukardaki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde Türk spor örgütünde görev yapan yöneticilerin söz konusu faaliyet alanlarında genellikle merkez örgütünü yetkili görmek istediği sonucuna varılmaktadır. Ancak, merkez ve taşra örgütünde görev yapan yöneticilerin yetkilerin kendilerinde toplanması hususunda farklı görüş bildirdikleri de dikkat çekmektedir. Bu durum, yetkilerin paylaşımı konusunda merkez ve taşra örgütleri arasında görüş ayrılığını vurgular niteliktedir.

Türk spor örgütü, merkez ve taşradaki birimleri ile bir bütündür. Spor hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde her birimin yetki ve sorumluluklar tam olarak tanımlanmalı, etkin bir elitişim ve koordinasyon kurularak faaliyetlerin kesintisiz, aksamadan ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Spor örgütündeki yönetim uygulamalarını, Türk kamu yönetimine egemen merkeziyetçi, otoriter anlayıştan soyutlamak kuşkusuz mümkün değildir. Ancak spor yönetimi, uygulamada, spor alanının özelliklerinin göz önünde bulundurularak, bir taraftan yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraftan sporcu-yönetici, sporcu-örgütü ve spor örgütü ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturmak zorundadır.⁶

KAYNAKLAR

1. Adalı, S., Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayını, Türkiyat Matbaacılık, İstanbul, 1986.
2. Aşkın, I.C., Yönetimde Yetki Göçerimi, EİTİA Yayınları, Eskişehir, 1977, s.67-78.
3. Başbakanlık, 55. Hükümetin Gençlik ve Spordan Temel Amaç İlkeler ve Politikaları İş Hanı.
4. Blanchard, K., Caulos, J.P., ve Randolph, A., Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır, (Çev: G. Dokutan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1985, s.5.
5. Edmund, P.L. ve Audrey, I.S., Örgüt Kavramı ve Politikası, (Çev: G. Seylan) TODAİE Yayını, Ankara, 1972, s.46.
6. Ekenci, G., İmamoğlu, R., Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara, 1998, s. 14.
7. Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995, s.230.
8. Herbert, A.S., Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi, (Çev: M. Tosun), AMME İdaresi Dergisi, C. VII, s.3, Ankara, 1974, s. 145.
9. Hicks, H.G., Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev: O. Tekok, B. AYTEK, S. ŞEN), Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s.341.
10. KalDer, Öğrenen Organizasyonlar, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s.55-56.
11. Kamu Yönetimi Uzmanları Derneği, Kamu Yönetiminde Yeniden Düzenleme, Ankara, 1993, s.54-55.
12. Newman, W., İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (Çev: K. Sürği), TODAİE Yayınları, Ankara, 1972, s.203.
13. Onaran, O., "Yetki Göçerimi, Yetki Devri" Amme İdaresi Dergisi, C. 7, s. 2, Ankara, 1974, s.3-14.
14. Slack, T., Understanding Sport Organizations, The Application of Organization Theory, United States, Human Kinetics, Champaign pp. 56-59.
15. Terrell, W.A., Türkiye'de İşletme Örgütleri ve Yöntemleri, Modern İşletmecilik-Seçme Yazılar. ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1966, s.60-61.
16. Wells, R.G., Yetki Devri, (Çev. V. Üner) Rota Yayınları, Ankara, 1993, s.30.