

## **Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki Yönetim Süreçlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**

**Muhammed Mustafa ATAKAN, Adnan ERSOY, Halil BIŞĞİN**

Dumlupınar Üniversitesi, Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu, Kütahya/Türkiye

Email: [dpu.atakan@gmail.com](mailto:dpu.atakan@gmail.com)

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki yönetim süreçlerinin incelenmesi, yöneten ve yönetilen ile bunun yanında eski ve yeni personelin bu yönetim süreçlerine karşı tutumlarını araştırmaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu ve Kahramanoğlu (1990) tarafından doktora çalışmasında geliştirilen ancak; Lapa(1999)'nın yapmış olduğu değişikliklerle son halini alan Yönetim Süreçlerini Gençlik ve Spor Müdürlüğünde inceleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya İzmir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 75 kişi gönüllü olarak katılmıştır. Verilerin yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucu parametrik olduğu belirlenmiş ve bu nedenle elde edilen verilere bağımsız örneklem T testi ve tek yönlü varyans analizi testi olan (Oneway) ANOVA uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına ve hizmet yıllarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamazken, yönetici olan ve olmayan katılımcılara göre yapılan T-testinde “denetleme” alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Gençlik Hizmetleri, Spor Yönetimi

## **The Investigating the Management Processes In Provincial Directorate of Youth Service and Sports in Terms of Different Variable**

### **Abstract**

The study examines the management processes, governing, ruled and also the old and the new personnel's attitudes to management processes in General Directorate of Youth and Sports. As data collection tools, personal information form and scale, investigating management processes in General Directorate of Youth and Sports, that was developed by Kahramanoğlu in doctorate study (1990) and taken its final form by Lapa's changes was used. 75 workers in General Directorate of Youth and Sports in İzmir joined this study as volunteer. Datas was determined as parametric after Kolomogorov Smirnov test was applied and so independent samples t test and One Way ANOVA tests were performed. According to analyze results, it is found that there is no significant difference among participant's sex, age and service'years ( $p>0,05$ ), but there is significant difference between managers and workers in inspection sub-dimension( $p<0,05$ ).

**Key Words:** Management, Sports Management, Youth Services

## 1. Giriş

Günümüz giderek çağdaşlaşan ve üzerine yapılan çalışmalarının her geçen gün arttığı yönetim bilimi içerisinde üzerinde durulması gereken en önemli noktalardan biri herhangi bir örgütün önceden belirlemiş olduklarını hedeflerini gerçekleştirirken kullanmaları gereken yönetim süreçlerini bilmeleri zorunluluğudur. Yönetim süreçlerinin en iyi şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle yönetim kavramının anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamdan açıklayacak olursak; en klasik tanımıyla yönetim; en kısa süre içerisinde örgüt için en fazla verimi sağlama yolu olarak tanımlanabilirken, aslında tanımın geniş kapsamı incelendiğinde örgüt için sağlanacak olan verimin uygulanacak olan yönetim süreçleriyle doğrudan bağlantılı olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasıdır.

Yönetim en geniş haliyle; belirli bir takım araçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır(Eren, 2011). Bir başka tanımda ise yönetim; toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan belirlenmiş bir örgütte, önceden amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci veya olarak tanımlanmıştır(Yerlisu,1999). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere bütün olarak düşünüldüğünde fonksiyonları düşünülmeden bir küçük veya büyük bir yönetimin amaçlarına ulaşmasını beklemek akıllıca olmayacaktır.

Yönetim süreci belirli bazı fonksiyonların yerine getirilmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, yönetici konumundaki kişiler, buldukları seviye ne olursa olsun, görev yaptıkları örgütün büyüklüğünden ve içinde buldukları toplumsal kültürden bağımsız olarak, bazı temel fonksiyonları yerine getirmek zorundadırlar(Basım ve Argan, 2009).

### Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmış olsalar da sonuç olarak tüm araştırma ve yapılan çalışmalarda ortaya çıkan şey; yönetim. süreçlerinin yönetim uygulamaları içerisindeki önemidir. Bir örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için öncelikle yapması gereken, yönetim kavramını yönetim süreçleriyle bir bütün olarak aktif bir şekilde uygulayabilmesidir. Şimşek (1994) yönetim süreçlerinin Henri Fayol'un çalışmalarının bir ürünüdür olduğunu ifade etmiştir. Bir işletmeyi iç ve dış unsurların gerektiği şekilde örgütlendirerek (teşkilatlandırarak) yönetmek için yapılması gerekenler, yönetim süreçlerini teşkil eder. Yönetim süreçleri genellikle planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme olarak ele alınmaktadır(Ersoy, 2004). Bu çalışmada ise Gregg tarafından yapılmış olan gruplandırma esas alınmıştır.

### Karar Verme Süreci

En basit anlamıyla karar verme; bir yöneticinin ya da bir organizasyonun birkaç çözüm yolu arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Bir karar, birçok seçenek arasından seçilmiş bir faaliyeti ya da faaliyetler dizisini belirtir. Kurum içerisinde çalışanların motivasyonları, algıları ve zihinsel yönleri ile ilgili sosyal psikolojik araştırmalar ve askerlikle sanayi alanlarında çözüm bekleyen çeşitli sorunlar karar vermeye duyulan ilgiyi oldukça arttırmıştır(Ersan, 2007).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece karar mekanizması yönetimin kalbini oluşturmaktadır. Ayrıca karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir(Kaya, 2000).

### **Planlama Süreci**

Yönetim süreçlerinden planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin bir faaliyettir. Yönetim sürecinin önemli bir evresini oluşturan planlamanın asıl amacı, başarıya imkân tanımaktır. Başka bir deyişle işlerin uygun bir biçimde yapılmasını sağlamaya yardımcı olmaktır. Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir.

Literatürde kullanılan planlama tanımlarından bazıları ise şunlardır; planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesi (Efil, 1999), amaçların belirlenmesi ve bu amaçların en iyi biçimde nasıl elde edileceğinin kararlaştırılması süreci (Alkoff, 1962), bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme işlemi (Yozgat, 1978) ve neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir (Tosun, 1992).

### **Örgütlenme Süreci**

Örgütlenme, işletmede yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kâğıt üzerine döker ve bu unsurları belli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Bu nedenle örgütlenme maddesel ve beşeri unsurları işletmeye ayırma ve yerleştirme eylemidir. Örgütlenme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur(Efil,1999).

Örgütlenme, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları atama süreci olarak ifade edilebilir. Bu, örgütün başarısı için, kalifiye elemanların ve bu elemanların ihtiyaç duyduğu kaynakların doğru zamanda, doğru yerde bulundurulmasıdır(Genç, 2012).

### **İletişim Süreci**

İletişim en genel anlamıyla bir kaynaktan bir alıcıya kanal vasıtasıyla belirlenmiş mesajın aktarılması olarak tanımlanabilir. İletişimin örgüt içinde ki anlamı ise bu tanımda ifade edilenden daha farklı ve daha önemlidir.

Bir insan için duyu organları, sinir sistemi ne ise bir örgüt için iletişim ağı da odur. İnsan, duyu organları, sinir sistemi olmadığından çevresinin, kendi iç yaşamını etkilerini duyamayan, bunlara gerekli tepkileri yapamayan, eğer yaşayabilirse bir ilkel bitkiden farksız olan bir canlı olur. İç ve dış çevresiyle iletişim kuramayan bir örgüt de buna benzer. Bir örgütte yönetim süreci iletişimle işler. Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme süreçleri çalıştırılan iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir. Bir başka ifadeyle iletişim öğrenmenin bir aracıdır(Yerlisu, 1999). Bu noktadan da anlaşılacağı üzere iletişim sürecini

etkin bir şekilde uygulamayan işletmelerin gelişme göstermelerini beklemek akıllıca olmayacaktır.

### **Koordinasyon (Eşgüdüm) Süreci**

“Düzenleştirme, eşgüdüm ve uyumlaştırma adlarıyla da ifade edilen koordinasyon örgütte yer alan birey ve grupların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda uyumlaştırılması, iş birliğinin sağlanmasıdır(Ak, 1991). Koordinasyon tüm yönetsel faaliyetlerin ayrılmaz bir parçasını teşkil eder. Daha açık bir ifadeyle; tüm yönetim süreçlerinde yerine getirilmesi gereken bir faktördür. Örgüt planlamasının oluşturulmasından itibaren çalışma ve faaliyetlerin uyumlaştırılması, örgütteki her birimin diğerinin ne yaptığından haberdar edilmesi gerekir(Tokat ve Aşkun, 2002).

Koordinasyon, yönetim bilimi yazarlarınca, kendi başına bir süreç olmaktan ziyade, yönetimin bir amacı olarak görülmektedir. Örgütsel faaliyetlerin başarılı bir şekilde koordine edilmesi planlama, örgütlenme ve denetim süreçlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin bir sonucudur(Kazmier, 1979).

### **Yönetme (Yönelme) Süreci**

Yönetim alanında yönelme yerine bazı kaynaklarda, yönetme, yürütme, uygulama veya emir-komuta fonksiyonu terimleri de kullanılmaktadır. Ancak bu fonksiyon nasıl isimlendirilirse isimlendirilsin, önemli olan konu, bu aşamada örgütün tüm birimlerinin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesidir.

Ekenci ve İmamoğlu'nun (2002) yılında yaptıkları tanıma göre yönelme; planlama ve örgütlenme süreçlerinin sonunda oluşturulan örgütsel yapının, örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırılması, harekete geçirilmesi fonksiyonudur(Basım ve Argan, 2009). Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yönetme fonksiyonunun aktif bir şekilde uygulanması ve ilerleyen ve gelişen çağa ayak uydurarak geliştirilmesi önem arz etmektedir.

### **Denetleme (Kontrol) Süreci**

Bir örgütün nereye ulaşmak istediği, karar ve hedefler bütünlüğü içinde planlama sürecinde belirlenirken, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve şu anda nerede bulunduğu ise denetleme süreci tarafından belirtilmektedir. Yani örgütün ulaşmak istediği hedefler ile son durumu hakkındaki karşılaştırmayı denetleme süreci gerçekleştirir(Efil, 1987).

Denetim, örgütte yapılan işlerin, gerçekleştirilen faaliyetlerin planlara uyup uymadığını görmektir. Bu amaçla bazı standartlar yani ulaşılması istenen hedefler belirlenir, gerçekte ulaşılan sonuçlar bunlarla karşılaştırılarak ikisi arasında fark varsa bunların nedenleri araştırılır ve gerekiyle düzeltici tedbirler alınır. Şu halde denetleme hedeflerle sonuçlar arasında uyum sağlamaya çalışan bir yönetim sürecidir(Balçık, 2002). Denetleme süreci standartların belirlenmesi, uygulamadan alınan sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve sapmaları düzeltici önlemlerin alınması aşamalarını içerir(Kazmier, 1979).

Spor yönetiminde ki yönetim süreçlerinin en belirgin şekilde gözleyebileceğimiz ortam ülkemizdeki kamusal alandaki tek kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve onlara bağlı olan Spor Genel Müdürlüğü ve İl Müdürlükleridir. Son yıllarda Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndaki

yapısal değişim ile yönetim süreçlerinde değişim ve yönetim anlayışında bir değişim beklenen bir süreçtir. Yönetim süreçlerini Spor Genel Müdürlüğünde ki gelişimini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır, fakat Bakanlığın taşra teşkilatlarında bu süreç detaylı bir şekilde incelenmemiştir. Taşra teşkilatı ile merkezi teşkilat arasında yönetim süreçleri arasından farklılıklar olabileceği öngörülebilir bir sonuçtur. Yeni değişen Bakanlık bünyesinde eski personel ile yeni personelin düşünceleri de birbirinden farklılık gösterebilir.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki yönetim süreçlerinin incelenmesi, yöneten ve yönetilen ile bunun yanında eski ve yeni personelin bu yönetim süreçlerine karşı tutumlarını araştırmak olmuştur.

## 2. Yöntem

**Araştırma Grubu:** Araştırmaya, 2013 yılında, İzmir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 14 yönetici ve 61 personel olmak üzere toplam 75 katılımcı ( $X=39,83\pm 7,95$ ) katılmıştır. Yönetici grubunu oluşturanlar Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki şefler, ilçe müdürleri ve şube müdürleri iken; personel katılımcıları memurlar, sportif eğitim uzmanları, bilgisayar işletmenleri ve bürolarda görev yapmakta olan diğer personellerdir.

**Veri Toplama Aracı:** Araştırmada Kişisel Bilgi Formu ve Yönetim Süreçlerini Gençlik ve Spor Müdürlüğünde inceleyen, Kahramanoğlu (1990) tarafından Doktora çalışmasında geliştirilen ancak; Lapa(1999) yapmış olduğu değişiklerle son halini alan anket Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerini kapsamaktadır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır 1. Bölümde yöneticilerin ve personelin görevleri, kıdem yılları, eğitim durumları, toplam hizmet süreleri gibi personeli tanımaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde hem yönetici hem de personel için aynı sorulardan oluşmaktadır. Anket 5'li likert tipinde hazırlanmış ve 56 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 8 tanesi ters uçlu olarak sorulmuştur ve anketin 7 maddesi karar verme, 8 maddesi örgütlenme, 7 maddesi planlama, 9 maddesi iletişim, 8 maddesi koordinasyon, 9 maddesi yönetme ve 8 maddesi de denetleme ile ilgilidir. Sorular aynı olmakla birlikte yönetici ve personele verilen anketler arasında görevlerinin tanımlarına uygun olarak değişikler vardır Örneğin; personel için 8. Soru "Yöneticimiz bir sorun karşısında uzlaştırıcı görevi üstlenir" iken yöneticiler için "Herhangi bir sorun karşısında uzlaştırıcı görevi üstlenirim" olmuştur. Son olarak ankette yer alan GSGM terimleri GHSİM olarak değiştirilmiştir.

**Verilerin Toplanması:** Öncelikle İzmir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünden çalışmanın kurumda uygulanabilmesi amacı ile gerekli izinler istenmiştir. İzinler alındıktan sonra araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü olarak envanterleri doldurulması istenmiş herhangi bir zorlamada bulunulmamıştır. Uygulama öncesinde ölçekte doğru ya da yanlış yanıt olamadığı katılımcılara açıklanmış, anlamadıkları sorular olduğu takdirde araştırmacıya sormaları istenmiştir. Araştırmacı anket doldurulma süreci boyunca katılımcıların yanında bulunmuştur ve anket bitiminde anketi hemen toplamıştır. Katılımcıların, verdikleri yanıtların araştırmacılar dışında kimseyle paylaşılmayacağı konusunda teminat verilmiş ve sorulara içtenlikle yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçeğin katılımcılar tarafından doldurulması ortalama 15 dakika sürmüştür.

**Verilerin Analizi:** Araştırma verilerinin istatistiksel analizi 4 adımda gerçekleştirilmiştir. İlk olarak anketin katılımcılar için uygunluğunu test etmek amacı ile her maddenin iç tutarlılık katsayısına bakılmış ve 0,40 alpha değeri alan (Alpar,2011) 8 madde çalışmadan çıkartılmış bundan sonraki hesaplamalarda bu maddeler değerlendirmeye alınmamıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .85 olarak bulunmuştur. İkinci adımda katılımcıların 7 farklı yönetim sürecindeki faktör puanları hesaplanmıştır. Daha sonra çalışmanın amacına ulaşmak için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacı ile tek örneklem Ksz testi uygulanmıştır. Yapılan Kolmogorov – Smirnov- Z testi sonucunda tüm yönetim süreçlerinde ortalamalarının normal dağılım gösterdiği görülmüş ve parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir ( $p>0.05$ ). Son adımda iki değişkeni olan veriler için t-tesleri, ikiden fazla değişkeni olan veriler için tek yönlü varyans analizi testi, ikinci derece testi olarak ise Tukey s HSD çoklu karşılaştırma testi uygulandı.

### 3. Bulgular

Bu bölümde araştırma grubunun demografik özellikleri ve girişimcilik eğilimleri ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular yer almaktadır.

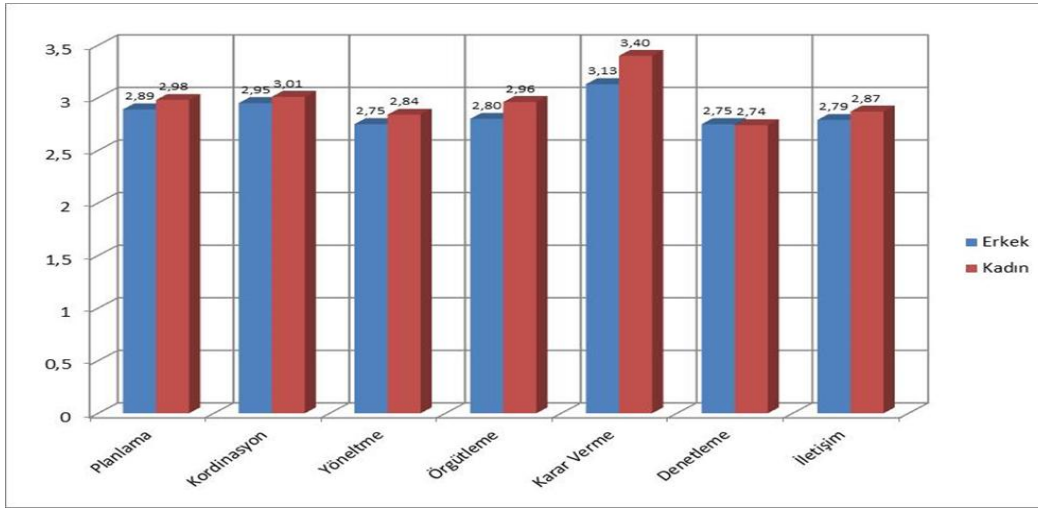
**Tablo 1.** Araştırma Grubunun Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

FAKTÖR		N	%
Cinsiyet	Kadın	22	29,3
	Erkek	53	70,7
	<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Yaş	35 ve altı	20	26,7
	36-45	36	48,0
	46 ve üstü	19	25,3
	<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Spor Hizmet Yılı	10 ve altı	33	44,0
	11-20	22	29,3
	21 ve üstü	20	26,7
	<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
	Yönetici	14	18,7
Personel	Diğerleri	61	81,3
	<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de araştırmaya katılan deneklerin kişisel bilgilerinin dağılımı verilmektedir. Verilere göre, örneklem grubunda yer alan deneklerin, % 76’sının “erkek” (N=348), %24’ünün “kadın” (N=110) olduğu görülmektedir.

Araştırmada üç yaş aralığı kullanılmıştır. Örneklem grubunun yaş kategorileri değerlendirildiğinde çalışmaya, % 68,3 oranı ile “21-25” yaş aralığında yer alan denekler yoğun olarak katılmış, % 5,0 oranı ile “26-30” yaş grubu en düşük oranda katılım yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin 36,7’ sinin “Spor Yöneticiliği” bölümünde ve % 41,7’sinin 2. Sınıfta öğrenim gördükleri tespit edilmiştir. Katılımcıların % 46,9’ u refah düzeylerinin ‘Normal’ seviyede olduğunu düşünmektedir. Ayrıca katılımcıların % 84, 1’ i düzenli olarak spor yapmaktadır.

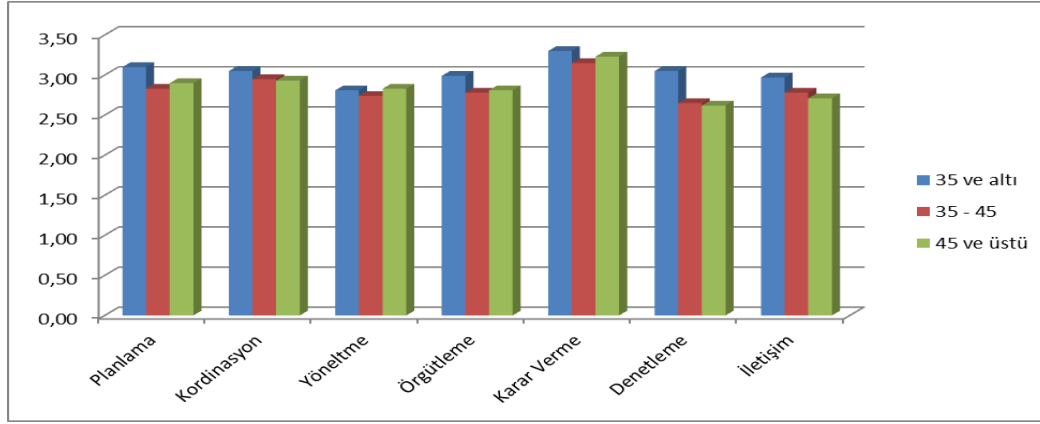
**Grafik 1.** Cinsiyete Göre Yönetim Süreçleriyle İlişkili Uygulamalarla İlgili Görüşlerin Ortalamaları



Yapılan Independent t-testi analizi sonucu, grafik 1 den de anlaşıldığı üzere denetleme alt boyutu hariç diğer bütün alt boyutlarda kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre yönetim süreçleri alt boyutlarında daha yüksek puanlar elde etmişlerdir. Örneğin Karar verme süresince kadın katılımcıların puanları ( $3,40 \pm 0,75$ ) erkek katılımcıların puanlarından ( $3,13 \pm 0,81$ ) daha yüksek bulunmuştur. Fakat bu farklılıklar 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ).

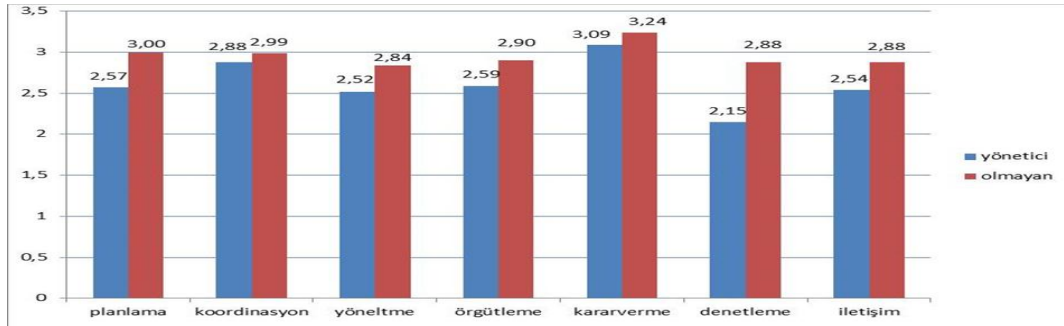


**Grafik 2.** Yaşa Göre Yönetim Süreçleriyle İlişkili Uygulamalarla İlgili Görüşlerin Ortalamalar



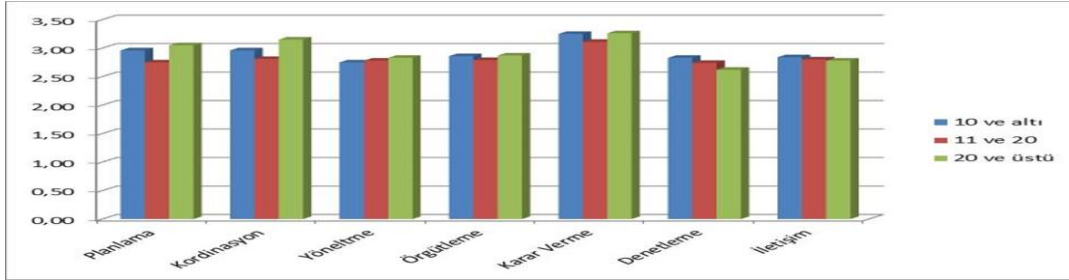
Yapılan One-Way ANOVA testleri sonucunda; yönelme alt boyutu hariç diğer bütün alt boyutlarda 35 ve altı yaşa sahip olan personel yönetim süreçleri alt boyutlarında daha yüksek puanlar elde etmişlerdir. Fakat bu farklılıklar 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

**Grafik 3.**Yönetici ve Yönetici Olmama Durumuna Göre Yönetim Süreçleriyle İlişkili Ortalamalar



Grafik 3'den de anlaşıldığı üzere alt boyutlarda yönetici olmayanların yönetici olan çalışanlara göre yönetim süreçleri alt boyutlarında daha yüksek puanlar elde etmişlerdir. Bu farklılık planlama, koordinasyon, örgütlenme, karar verme, denetleme alt boyutunda 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Yönelme ve iletişim alt boyutlarında ise yönetici olan ve olmayanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Grafik 4.** Hizmet Yılına Göre Yönetim Süreçleriyle İlişkili Uygulamalarla İlgili Görüşlerin Ortalamaları



Grafik 4 incelendiğinde ise, alt boyutlarda hizmet yılına göre katılımcıların meslekte geçirdikleri yıl arttıkça iletişim ve denetim alt boyutu hariç diğer yönetim süreçleri alt boyutlarında daha yüksek puanlar elde ettikleri görülmüştür. Fakat bu farklılıklar 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki yönetim süreçlerinin incelenmesi, yöneten ve yönetilen ile bunun yanında eski ve yeni personelin bu yönetim süreçlerine karşı tutumlarını araştırdığımız bu çalışma sonucunda; cinsiyete göre yönetim süreçlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat tüm yönetim süreçlerinde kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir. Bu durum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan kadınların yönetime ve yönetim süreçlerine daha duyarlı olduğu, yönetimin gerekliliğine erkeklere göre daha çok inandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgulara ek olarak; 35 yaş ve altındaki katılımcılar yönetim süreçleri alt boyutlarında daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir. Fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç yapılan diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Lapa;1999). Bu durum yeni personelin işe karşı olan saygıları ve iş doyumları ile ilişkili olabilir. Bilindiği üzere bir çok sektörde yeni personel işe karşı yüksek bir bağlılık duymaktadır, fakat bu zaman geçtikçe azalmaktadır. Aynı durum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri içinde geçerlidir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüklerinde çalışan personelin çalışma yıllarına göre yönetim süreçleri karşılaştırıldığında yönetim süreçleri bakımından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Ancak iletişim ve denetim alt boyutları hariç diğer alt boyutlarda 20 ve üstü hizmet yılı olan personel daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bu durum Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü personellerinin yönetim süreçlerini yıllar geçtikçe algıladıkları ve kabullendikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer kamu kuruluşları gibi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri’de aynı kanun ve mevzuatlarla yönetilmektedir. Kurum içinde spor geçmişi olan ve olmayan personelin yönetim süreçleri incelendiğinde; diğer kamu kuruluşlarındaki personelin yönetim süreçleri anlayışları açısından farklılıklar ortaya çıkabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda yönetim süreçleri diğer kamu kuruluşlarındaki personelin tutumları ile karşılaştırılabilir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri sporun kendine özgü olan dinamikleri doğasında barındırmayabilir, her şeyden önce bir kamu kuruluşu gibi çalışmaktadırlar.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki yönetici ve yönetici olmayan personelin yönetim süreçlerine karşı olan tutumları karşılaştırıldığında ise yönetim alt boyutlarından yöneltme ve iletişim alt boyutlarında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu durum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin kendine özgü yapısından kaynaklanıyor olabilir. Kamusal olarak sporun yönetimini elinde tutan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı il müdürlüklerinde yönetici ve yönetilen arasında iletişim ve yöneltme anlayışları arasında farklar vardır. Sporun kamusal olarak ilerleyebilmesi ve hızlı bir yönetim süreci içinde olabilmesi için İl Müdürlükleri tarafından yapılacak organizasyonlar ve eğitimlerle personel arası iletişim ve sosyalleşme düzeyi artırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Ak, B. (1991). Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, 45, 47, 89, Metinler Matbaacılık, İstanbul.
- Alkoff, R.L. (1978). The Art of Problem Solving, 19, John Wiley–Sons Inc, Newyork,
- Balçık, B. (2002). İşletme Yönetimi, 79, 84-85, 87, 89, 97, 159, 161, 163, 168-169, Nobel Yayınları, 3.Baskı, Ankara.
- Basım, N., Argan, M. (2009) Spor Yönetimi.
- Efil, İ. (1987). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 124, Örnek Kitapevi, Bursa.
- Efil, İ. (1999) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.
- Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon.
- Ersan, N (2007) Yönetim Süreçleri ve Teorileri.
- Ersoy, A. (2004) Türk Spor Örgütünde Yönetim Süreçlerinin Gerçekleşme Düzeyi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Genç, N. (2012) Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar
- Kaya, A.(2000) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep
- Kazmier, J.L. (1979). İşletme Yönetimi İlkeleri, 35, 38, 40, 42, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Tokat, B., Aşkun, İ.C. (2002). Yönetim Ders Notları ve Seçme Yazılar, 1-2, 23, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, İnci Ofset, Kütahya.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi, 162-163, 199, 208-209, 317, Savaş Yayınları, Baran Ofset, Ankara.
- Yerlisu, T. (1999) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yozgat, O. (1978). İşletme Yönetimi, 1, 73, 80, İ.İ.T.A.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, Yayın No.507, İstanbul.