

TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI*

Semiyha DOLAŞIR **

Hakan SUNAY **

A. Faik İMAMOĞLU ***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türk Spor Yönetiminde insan kaynakları yönetiminin uygulanırlığını tespit etmek ve tespit sonucunda spor yönetiminin gelişimine ışık tutmaktır.

Araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez teşkilatında görev yapan 1 Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcıları, 12 Daire Başkanları, 37 Spor Federasyonlarının Genel sekreterleri (2000 yılı itibarıyla) ve 46 Şube Müdürleri düzeyindeki yöneticiler olmak üzere toplam 100 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 1 Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcısı, 37 Federasyon Genel Sekreteri, 12 Daire Başkanı ve 16 Şube Müdürü olmak üzere evrenin % 70'i oluşturmaktadır.

İlk olarak araştırmanın amacına ilişkin mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir şekilde verilmiştir. Böylece konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci olarak araştırmanın amacına ulaşmak için geliştirilen anket Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan çeşitli kademedeki yöneticilere uygulanmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Reyhan Bilgiç tarafından tasarlanmış olup bu araştırma çerçevesinde güvenilirlik çalışması yapılmış ve anketin bölümleri itibarıyla, hizmetçi eğitime yönelik bölüm için $\infty.74$ ve performans değerlendirmeye yönelik bölüm için $\infty.93$ güvenilirlik değerleri elde edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca, spor yöneticilerinin eğitim ve görev gruplarına göre hizmet içi eğitim ve performans değerlendirmelerine ilişkin görüşleri arasındaki farkların belirlenmesinde ONE-WAY-ANOVA (Tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında bir fark çıkması durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için TUKEY analizi yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Sonuçta, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan üst düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki uygulamaları değerlendirildiğinde, bu yönetim yaklaşımının kurumda benimsenmediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk Spor Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmetçi Eğitim, Performans Değerlendirme.

* Bu çalışma 3-5 Kasım 2000 tarihinde yapılan VI. Spor Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

*** Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

UNDERSTANDING OF HUMAN RESOURCES IN TURKISH SPORT MANAGEMENT ABSTRACT

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the application of Human Resources Management in Turkish Youth and Sport General Directory Organization. The population of the study included head director (1), assist head directors (4), departman (12) and office (46) directors and General Secretary of Sports Federation (37 until 2000). The sampling of the study is head director (1), assist head directors (4), departman (12) and office (16) directors and General Secretary of Sports Federation (37) that is 70 % of the population. With this aim, some information were given about purpose of this research by means of literature review. In addition to this, a questionnaire was applied to the subject to reach the purpose of the study.

The questionnaire was prepared by Assist Prof. Dr. Reyhan Bilgiç working in Middle East Technical University for proje working and applied by investigator. Reliability of the questionnaire is $\infty.74$ for third part and $\infty.93$ for fourth part.

Evaluation of the items, descriptive statistics were used. Besides this to determine the differences between work-related education and performance evaluation of sports managers according to their education level and responsibility, one way anova and tukey test were used. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) were used for evaluating of data.

At the end of the study, evaluations of ideas of subject about applications of human resource management showed that, human resource management is not applied in Turkish Youth and Sport General Directory.

Key Words: *Turkish Sport Management, Human Resources Management, Work-related Education, Performance Evaluation*

GİRİŞ

Günümüzde toplumların refah ve kültür düzeylerinin bir göstergesi olarak anlam kazanan sporun, insanların ve ülkelerin yaşamında çok önemli yeri vardır. Çağımızın en önemli sosyal olgularından birisi olan sporun yaygınlaşması ve uluslararası alanda elde edilecek başarılar büyük ölçüde bu alandaki teşkilatlanma ve yönetime bağlıdır (Mollaoğlu, 1998). Yirmibirinci yüzyılın kaçınılmaz sosyal gerçeği olarak sporun gelişmesinde sevk ve idare verimli şekilde işlemelidir. Bu noktada spor yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. Sportif hizmetlerini istenilen hedeflere ulaştırmayı amaçlayan spor yönetimi, insan ve madde kaynağını etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Hem fiziksel hem de zihinsel gücüyle örgüte katılan ve aynı zamanda diğer üretim faktörlerini organize eden önemli bir üretim faktörü olan insanın en verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. İnsanın doğası, duyguları, düşünceleri, yetenekleri ve bilgisi ile çok boyutlu yaşayan bir varlık olduğu düşünüldüğünde insan unsurunun etkili yönetimi diğer unsurlardan daha farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Hammaddesi sadece insan olan spor yönetiminde, insanı etkili şekilde yönetme görevini üstlenen spor yöneticileri birer sanatçı üslubu ile yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmelidir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır (Öztürk, 1998).

Bu noktadan hareketle; bu çalışmanın amacı, Türk spor yönetiminde en önemli resmi kuruluş olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde çalışan, sporun gelişmesinde etkin rol oynayan spor yöneticilerinin, uygulamalarında sergiledikleri insan kaynakları faaliyetlerinin boyutlarını ve niteliklerini ortaya çıkarmaktır. Bir başka deyişle, Türk spor yönetiminde insan kaynakları yönetiminin uygulanırlığını tespit etmek ve tespit sonucunda spor yönetiminin gelişimine ışık tutmaktır.

Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Gerekliliği

Yönetim fonksiyonlarına genel anlamda bakıldığında özellikle yönetme fonksiyonun temel konusunun insan olduğu görülmektedir. İnsanların yer aldığı her örgütte insanlarla ilgili pek çok sorunun olduğu bir gerçektir. Zira insanlar yetenek ve beceri bakımından birbirinden farklıdır ve bir insanın yapabileceği işlerde sınırlıdır. Kaldı ki, psiko-sosyal yapıda bir varlık olan insanı tanıma ve anlama güçlüğü de ortadadır. Bu nedenle insanları örgütsel amaçlara yönlendirebilme oldukça zor bir iştir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998 s.37). Buradan da anlaşılacağı gibi, yönetimin konusu ve hareket noktası insandır.

Spor yönetimi genel yönetim anlayışının spor alanına uygulanması olarak değerlendirilir. Bu nedenle spor yönetiminin özellikleri sportif hareketlerin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Spor yönetiminin hem girdisi hem de çıktısı insandır. Bir başka ifade ile sporun ham maddesi insandır (Doğar, 1997, s.58). Bu noktada insan gücünün en verimli şekilde kullanılmasında başlı başına ayrı bir yönetim anlayışı diğer bir deyişle insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya çıkmıştır.

Spor organizasyonlarının insan kaynakları olan sporcularına, antrenörlerine, gönüllülerine, tesis müdürlerine, finansörlerine, spor pazarlama direktörlerine, mal sahiplerine, genel müdürlere ve diğerlerine her zaman bağlı olmalarına rağmen, spor alanında insan kaynakları yönetimi hakkında çok az kaynak vardır. Spor organizasyonları, artan rekabet, çok yönlü ve değişken pazarlar, azalan finansal kaynaklar, teknolojiye bağlı gelişmeler gibi bir takım mücadele edilmesi gereken alanlarla karşı karşıya kalır. Bu mücadelede, sorunlara sağlıklı çözümler getirebilmek için spor yöneticilerinin çalışanlarını yeteneklerine, değer yargılarına, farklılıklarına, kaygılarına ve potansiyellerine hassasiyetle yaklaşmaları gerekir. İyi tanımlanmış organizasyon yapıları, finans ve pazarlama stratejileri ile birlikte gerekli olmakla beraber tek başına yeterli değildir. Spor organizasyonlarının gelecekteki başarıları, spor yöneticilerinin insan kaynakları konularıyla çok yönlü açılardan ele alınan kabiliyetleri ile yakından ilgilidir

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel Faaliyet Alanları

İnsan kaynaklarının yönetimi, alışlagelen personel yönetimi ve geleneksel yönetim anlayışının çok ötesinde bir çok boyutu beraberinde taşıyan yeni bir olgudur. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak İKY örgütlere sistematik ve fizyolojik modeller olarak bakmamakta, yaşayan sosyal ve toplumsal bir varlık olarak bakmaktadır. Bu çevrede de İKY,değişen yaşam koşulları, teknoloji, iş çevresi ve müşterilerin beklentileri gibi çalışanların yani örgütlerin güç kaynaklarının da istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasının ve hızla değiştiğinin farkında olan ve bu yönde strateji geliştiren yeni ve modern bir anlayıştır (Cowling ve Maker,1998, s:8; Lawrance et al. 1992,s: 5).

İKY; bir tanıma göre, kurum ve çalışanları arasında varolan ilişkileri etkileyen bütün yönetim karar ve hareketleri kapsar. Bir başka tanımda ise, İKY, bir kuruluşta çalışanların hepsinin belli bir amaca yönelik olarak çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. İKY, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi ve örgütlere rekabette üstünlük sağlamak amacı ile gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek olan yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi sürecidir (Scarpello ve Ledinka,1988,s: 12).

İKY, örgüt çalışanlarının amaç ve hedeflere ulaşabilmek için nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği ve mutlu olabilecekleri konusunu ele alır. İnsanların işlerinden ve çalışma ortamından mutlu olabilmeleri, keyif almaları ve gurur duyabilmeleri insan kaynakları yönetiminin temelidir. İKY ne yapıldığını, ne yapılabileceğini ve nasıl yapılması gerekli olduğunun sorularını sorar ve cevaplar. Bugün için verimlilik, etkililik, etkinlik, sahiplenme, kalite, yeterlilik, tatmin, gurur duyma ve performans gibi olgular insan kaynaklarının bir işlevidir. İnsan Kaynakları yöneticisi kurumlarda çalışanların sözcüsü olabilmelidir (Wagner ve Hollenbeck, 1995).

Çalışanların performansının artırılması, verimliliğin sağlanması için atılacak olan ilk adım, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının net olarak ortaya konması, beklentilerinin tespit edilmesidir. Kişisel amaç ve hedefler anlaşılmalı, örgütsel hedeflerle uyum içinde yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Tüm bunları sağlamak için iyi bir kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, eğitim vb. konular İKY'nin temel konuları arasında yer almaktadır (Mathis ve John 1997, s: 25).Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi kısaca şöyle tanımlanabilir; "Örgütte, rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme yönlendirme ve deneme faaliyetlerini içeren bir disiplindir". Bu faaliyetler, bir taraftan örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek diğer taraftan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve aynı zamanda da örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır .

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için örgütler verimli bir insan gücü planlaması ve programlaması yapmak zorundadır. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur. Tüm örgütler açısından bakıldığı zaman da İKY'nin beş ana görevi bulunmaktadır. Bu görevler birbirini tamamlar ve izler şekilde yer alırlar (Leonard,1979).

1. İnsan Kaynaklarının İstihdamı

Temel faaliyet alanları, kurumun iş yapısı, süreçleri ve çalışan nitelikleri hakkında bilgi alınmasını sağlayan iş analizleri ve etüdlerrinin yapılması, kurumun kısa ve uzun dönem insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini ve planlanması, gereksinimler doğrultusunda personel alımı çalışması ve aday belirlenmesi ve adaylar içinde uygun olanların seçimi ve işe yerleştirilmesidir (Leonard,1979).

2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

İşe alınan personelin kurumun felsefesi, amaç ve hedefleri ile politikalarının öğretilmesi, kurum kültürünün kazandırılması, personelin işi ne derece iyi yaptığının belirlenmesi ve başarı değerlemesi yapılarak çalışanların kurum içi ve dışı eğitimlere gönderilmesi insan kaynaklarının geliştirilmesi adına yapılan temel işlemler arasındadır (Could,1978).

3. Ücretleme

Temel işlevi, eşit işe eşit ücret ilkesi gereğince, iş analizlerine dayalı iş değerlemesi yolu ile işlerin ücretlerin belirlenmesi, piyasa ücret analizi çalışması, ücret dışı ödemelerin belirlenmesidir (Leonard,1979).

4. İnsan Kaynaklarının Yönlendirilmesi

Etkili bir iletişim sisteminin kurulması, personelin kurumun amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir (Leonard,1979).

5. Bütünleştirme

Sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması şikayet ve rahatsızlıkların yönetilmesi ve varsa sendikal faaliyetlerin olumlu şekilde yürütülmesi temel faaliyet alanlarındandır.

Örgütlerdeki İKY departmanlarının bu çalışmaları yapmaları yeterli değildir. Kuruluşun diğer birimleri için bilgiler üretmek ve onlara danışmanlık yapmak da görevleri arasındadır. Örgütlerin modern çağda ayakta kalabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi etkili bir İKY sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Esnek ve yatay bir yapıya sahip olan kuruluşlarda İKY faaliyetleri verimli şekilde yürütülebilmektedir (Waliler,1980).

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez teşkilatında görev yapan 1 Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcıları, 12 Daire Başkanları, 37 Spor Federasyonlarının Genel sekreterleri (2000 yılı itibari ile) ve 46 Şube Müdürleri düzeyindeki yöneticiler olmak üzere toplam 100 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Anket tüm evrene ulaştırılmış, Şube Müdürleri (46 Şube Müdüründen sadece 16 Şube Müdürü ankete cevap vermiştir) hariç diğer yöneticilerin tümü ankete cevap vermiştir. Bu itibarla araştırmanın çalışma evrenini 70 üst düzey yönetici oluşturmaktadır (n:70).

Veri Toplama Araçları ve İstatistiksel Analiz

İlk olarak araştırmanın amacına ilişkin mevcut bilgiler, ilgili literatür'ün taranmasıyla sistematik bir şekilde verilmiştir. Böylece konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci olarak araştırmanın amacına ulaşmak için geliştirilen anket, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan çeşitli kademedeki yöneticilere uygulanmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Reyhan Bilgiç tarafından tasarlanmış ve uygulanmaya hazır konumda proje haline getirilmiştir. Bu anket izin alınarak araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Araştırmacılar tarafından güvenilirlik çalışması yapılmış ve anketin bölümleri itibariyle, hizmetiçi eğitime yönelik bölüm için .74 ve performans değerlendirmeye yönelik bölüm için .93 güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm spor yöneticilerinin kişisel özelliklerine yönelik tanıtıcı bilgileri içermektedir. Anketin ikinci kısmı ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde uygulanan ve yöneticiler tarafından en çok tercih edilen seçme teknikleri ölçmeyi amaçlayan yöntemlerden oluşmaktadır. Hizmetiçi eğitim programlarını ve uygulamalarını ölçmeyi amaçlayan maddeler ise anketin üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Anketin son bölümünde ise kurum içinde performans değerlendirme uygulamalarına yönelik sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan maddeler likert tipi beş ölçekli hazırlanmıştır. Bunlar 1: hiç geçerli değil (1.00-1.79); 2: geçerli değil (1.80-2.59); 3: ne geçerli ne değil (2.60-3.39); 4: geçerli (3.40-4.19) ve 5: tamamen geçerli (4.20-5.00) şeklindedir (Balci, 1993, s.64 ; Taymaz, 1996, s.19; Tezbaşaran, 1997, s.6).

Toplanan verilerin işlenmesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. İlk olarak, üçüncü (md. 7,10,11) ve dördüncü (md. 5, 17, 21, 24,25,26,27,32,33,34,36) bölümlerde reverse edilmesi gereken maddeler analize tabi tutularak değiştirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca, spor yöneticilerinin eğitim ve görev gruplarına göre hizmet içi eğitim ve performans değerlendirmelerine ilişkin görüşleri arasındaki farkların belirlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında bir fark çıkması durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için TUKEY HSD analizi uygulanmıştır.

Tek yönlü varyans ve tukey analizinin istatistiksel anlamda kabulü için .05 anlamlılık düzeyi benimsenmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

BULGULAR

1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici personelin bağlı buldukları birimlerdeki görev gruplarına göre, merkez teşkilatında % 1.4 (1 kişi) Genel Müdür, % 5.7 (4 kişi) Genel Müdür Yardımcıları, % 17.1 (12 kişi) Daire Başkanları, % 22.9 (16 kişi) Şube Müdürleri ve % 52.9 (37 kişi) Federasyon Genel Sekreterleri olarak yöneticilik yaptığı tespit edilmiştir. Anket uygulanan yöneticilerin çoğunluğu (% 64.2) 41-50 yaş grubundadır. Bunu % 27.5'lik oranla 31-40 yaş grubu yöneticiler takip etmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (% 80) üniversite mezunudur. Bunu % 15.7 ile lise, % 4.3 ile de yüksek lisans mezunları takip etmektedir.

2. Yöneticiler Tarafından Tercih Edilen Seçme Tekniklerine İlişkin Bulgular

Yöneticiler tarafından tercih edilen personel seçme teknikleri tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Yöneticiler Tarafından Tercih Edilen Personel Seçme Teknikleri

Seçme Teknikleri	F	N
Serbest Mülakat	27	70
İş Bilgisi	23	70
Performans Testi	21	70
Detaylı Başvuru Formu	18	70
Genel Kültür Testi	13	70
Kişilik Testi	10	70
Referans Mektubu	8	70

Tablo 1'de görüldüğü gibi, yöneticilerin tercih ettikleri personel seçme tekniklerinin başında serbest mülakat gelmektedir. Bununla beraber iş bilgisi ve performans testi yöneticiler tarafından tercih edilen diğer seçme teknikleri olarak belirtilmiştir.

Bu teknikleri detaylı başvuru formu, genel kültür, kişilik testi ve referans mektubu izlemektedir. Yöneticiler birden fazla seçme tekniği belirttiği için yüzde ifadeleri alınmamıştır.

3. Hizmetiçi Eğitime Yönelik Bulgular

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatındaki eğitim programlarının nitelik ve yeterliliğine yönelik maddelerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Hizmetiçi Eğitime Yönelik Uygulamalar

Hizmetiçi Eğitime Yönelik Maddeler	X	Sd
1.Eğitim programlarına seçilme isteğe göre yapılır.	1.86	1.17
2.Yeterli sayıda eğitim programları vardır.	2.17	1.03
3.Eğitim programları ihtiyaca göre ayarlanır.	2.32	1.49
4.İhtiyacı olmayan da eğitime gönderilir.	2.10	.96
5.Eğitim programlarının içeriği konusunda çalışanlara bilgi verilir	2.64	1.19
6.Eğitim programlarına yerleştirme sınava göre yapılır	1.54	1.04
7.Eğitim programları gereksizdir.	2.64	1.38
8. Eğitim programından yararlananlar başarılarını daha sonra da devam ettirir	2.36	1.45
9.Eğitim programlarında edinilen bilgilerle iş arasında ilişki kurmak mümkündür	2.86	1.03
10.Eğitim programına insanlar isteyerek giderler	2.38	1.33
11.Eğitim programları bir "boş vakit" geçirme aracıdır	2.88	1.37
12.Eğitim programları can sıkıcıdır	1.59	.86
13.Eğitim programlarımız yararlıdır.	3.09	1.03
14.Eğitim programları yetenek seviyesine göre düzenlenir	2.01	1.25
15.Eğitim programına insanlar isteksizce giderler	2.39	.75
16.Eğitime giden insanlar eğitim programlarından yararlandıklarını söylerler	3.12	1.14
17.Hizmetiçi eğitimden daha fazla eğitim programlarına ihtiyaç vardır	4.97	1.74
18.Bu işyerinde kadınlara daha çok eğitim olanağı sağlanır.	2.06	.59
19.Bu işyerinde erkeklere daha çok eğitim olanağı sağlanır	1.74	.93
20.Bu işyerinde yaşlılar eğitim programına gönderilir	2.39	1.56
21.Bu işyerinde her isteyen istediği eğitim programına gönderilir	4.06	.84
22Bu işyerinde daha çok gençler eğitim programlarına gönderilir.	2.42	1.01

Tablo 2’de görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitim programlarına yönelik maddelerin değerlendirilmesinde puanların aritmetik ortalaması (x: 2.52) ortaya yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar GSGM’de uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının nitelik ve yeterliliğinin orta düzeye yakın olduğunu göstermektedir.

Ayrıca her bir madde değerlendirmesi dışında her bir katılımcı için hizmetiçi eğitime yönelik toplam tutum puanları hesaplanmıştır. Hesaplanan bu puanlar gruplarına göre hizmetiçi eğitim tutumları arasında fark bulunup, bulunmadığının tespitine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin Görev Durumlarına Göre Hizmetiçi Eğitim Programlarına Yönelik Uygulamalarının Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Olasılık
Gruplar arası	4	3106.2	776.5	0.0359
Gruplar içi	64	18118.0	283.0	
Toplam	68	21224.2		

($p < 0.05$)

Tablo 3’de görüldüğü gibi, GSGM’ de çalışan yöneticilerin görev durumlarına bağlı olarak şube müdürlerinin, daire başkanlarına oranla, hizmetiçi eğitim programlarından daha çok memnun oldukları yönündedir. Ayrıca yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak hizmetiçi eğitim programlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmamıştır. Kurumda uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının frekans dağılımları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: GSGM’de Uygulanan Hizmetiçi Eğitim Programları

Eğitim Programı	F	%
İşte Eğitim	35	50
İş yerinde Teknik Eğitim	25	35.7
Diğer Kurumlar Tarafından Ortak Verilen Eğitim	10	14.3
Toplam	70	100.0

Tablo 4’de görüldüğü gibi, işte eğitim GSGM’ de en çok kullanılan eğitim programı olarak ortaya çıkmıştır. Bu eğitim programını, iş yerinde teknik eğitim ve diğer kurumlarla ortak verilen eğitim programları izlemektedir.

4 Performans Değerlendirmesine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin performans değerlendirmesi konusundaki düşüncelerini saptamak ve bu alanlarda yapılan uygulamaları ortaya çıkarmak için hazırlanan maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Performans Değerlendirmesine Yönelik Uygulamalar

Performans Değerlendirmesine İlişkin Maddeler	X	Sd
1. Bu işyerinde personelle ilgili kararlar alınırken performans değerlendirmesinden elde edilen konular kullanılır.	1.77	1.31
2. Performans değerlendirmesinde kullanılan formlar iş analizlerine dayandırılır.	1.58	1.05
3. Performansları değerlendirilen kişiler genellikle hangi performans boyutları üzerinde değerlendirileceklerini bilirler.	2.23	.91
4. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı konusunda bu iş yerinde personele bilgi verilir.	2.36	1.04
5. Arzu edilen iyi işlerin dağıtımı kimin kimi tanıdığına bağlı olarak yapılır.	4.08	1.28
6. Başarısı düşük olan kişiye bu konu bildirilir.	1.93	1.26
7. Başarısı yüksek olan kişiler bir şekilde ödüllendirilir.	4	1.02
8. Çalışanlara iş yerinde açılacak olan pozisyonlar konusunda bilgi verilir.	2.26	1.04
9. Transfer veya iş değiştirmeler başarı değerlendirmelerine göre yapılır.	2.91	1.47
10. Bu iş yerinde performansı yüksek olan kişilerin yükselme şansı vardır.	1.71	1.15
11. Performansınızın niteliği konusunda amirler çalışana geri bildirimde bulunurlar.	1.81	1.07
12. Performansı birinci derecede amirler değerlendirirler.	3	1.34
13. Performans değerlendirmesi yapılırken insandan çok yapılan iş göz önünde tutulur.	2.19	1.53
14. Kadınların erkeklerden daha fazla yükselme imkanı vardır	2.90	1.10
15. Erkeklerin kadınlara oranlara yükselme şansları daha azdır.	2.49	1.58
16. Hiçbir dış faktör etki etmezse beş yıl sonra yine aynı iş yerinde çalışmak isterim.	2.81	1.29
17. Başarı değerlendirmeleri yapılırken kişinin yaşı ve diğer özellikleri göz önüne alınmalıdır.	4	1.06
18. Çalışanlar işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda geribildirim almak isterler.	2.25	1.50
19. Performans değerlendirmesi yapan kişiler bu işi nasıl yaptıkları konusunda bilgilidirler.	2.12	1.44
20. Genel olarak bu işyerinde performans değerlendirmesinin iyi yapıldığını düşünüyorum.	2.13	.95
21. Başarı değerlendirmeleri yapılırken insanların kişilik özellikleri ön plana çıkar.	4	1.12
22. Kadın değerlendirmeciler erkek değerlendirmecilerden daha adildir.	2.91	.76
23. Bu işyerinde çalışan mutlaka takdir edilir.	2.12	.85
24. Performans değerlendirmesi yaparken kişiyi bir bakışta bilirim.	2.96	1.13
25. Değerlendirmeyi yaparken kişinin son zamanlardaki performansı beni etkiler.	2.91	.61
26. İnsan bir kere başarılı ise benim gözümde hep başarılıdır.	4	.82
27. Kişinin bir alanda başarılı olması demek her alanda başarılı olması demektir.	3.61	.91
28. Değerlendirmeyi yapan kişiler bu işi yaparken oldukça zorlanır.	3.41	.69
29. Değerlendirmeyi yapanların çok puan verdiklerini düşünüyorum.	4	.90
30. Bir iş yerinde her zaman herkes aynı derecede başarılıdır.	1.99	.72
31. Bu iş yerinde çalışanların yarısından fazlası orta derecede başarılıdır.	2.55	1.02
32. Erkek değerlendirmeciler kadın değerlendirmecilerden daha adildir	3.30	.77
33. Değerlendirmeyi yapan kişiler değerlendirme konusunda zorlanmazlar.	3.33	.85
34. Başarısız insanı hemen tanırım.	2.90	1.03
35. Bu işyerinde kullanılan performans değerlendirme sisteminden memnun musunuz?	2.23	1.00
36. Performans değerlendirme yapanlar genellikle kişilere düşük puanlar verirler.	4	.66
37. İdeal anlamda performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağını bilirim.	2.67	.97
38. Performans değerlendirme sistemimizin iyi bir sistem olduğunu düşünüyorum	2.86	1.02

Tablo 5’de görüldüğü gibi yöneticilerin performans değerlendirmesine yönelik maddelerden elde edilen puanların aritmetik ortalaması (\bar{x} : 2.79) orta düzeyde olduğu görülmüştür. Özellikle (md 17,21,26) maddeler incelendiğinde GSGM’ de performans değerlendirmesinin ‘işe göre değil de kişiye göre yapıldığı’ ve değerlendirmede ‘yaş, cinsiyet gibi faktörlerin önemli olduğunu’ gösteren maddelerin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca yöneticilerin görev gruplarına göre performans değerlendirmeye yönelik tutumları arasında farka ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Görev Durumuna Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Uygulamalarının Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Olasılık
Gruplar arası	4	8605.4	2151.3	.0008
Gruplar içi	64	25501.3	398.4	
Toplam	68	34106.8		

($p < 0.05$)

Tablo 6’da görüldüğü gibi GSGM’ de çalışan yöneticilerin görev durumuna bağlı olarak Genel Müdür Yardımcılarının, Genel Sekreterlere oranla, GSGM’ de uygulanan performans değerlendirme yöntemlerine ve uygulamalarına daha olumlu baktığı yönündedir. Bununla birlikte Şube Müdürlerinin, Daire Başkanlarına oranla uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinden daha hoşnut olduğu görülmekte olup, GSGM’ de çalışan yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak performans değerlendirmelerine yönelik uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Yöneticilerin performans değerlendirmesine ilişkin bilgiyi nereden aldıklarına ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Yöneticilerin Performans Değerlendirmesine İlişkin Bilgi Kaynaklarına Yönelik Bulgular

Bilgi Kaynağı	F	%
Kurs	8	11.4
Kitap/broşür	11	15.7
Üniversite veya lisede kurs	8	11.4
Birden fazla kurs veya ders	4	5.7
Konu ile ilgili değil	39	55.8
Toplam	70	100.0

Tablo 7’de görüldüğü gibi, GSGM’ de görev alan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 55.8) performans değerlendirmesi konusunda yeteri kadar bilgilendirilmemiştir. Konu hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar ise bu bilgileri ya kitap ve broşürlerden (% 15.7) yada kurs ve derslerden edinmişlerdir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada devletin resmi spor örgütü olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ilişkin uygulamaları tespit edilmiştir.

Sunay ve arkadaşlarının (2000) yapmış olduğu araştırmada GSGM’ de çalışan yöneticilerin çoğunluğunun 42 ve üstü yaş ortalamalarına sahip oldukları bulunmuştur. Araştırmamızda da araştırma kapsamına giren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 64.2) 41-50 yaş grubu arasındadır.

Yenel ve İmamoğlu’ nun (1998) yapmış oldukları çalışmada GSGM’ de çalışan yöneticilerin %95.43’ünün yüksek okul mezunu olduğu saptanmıştır. Oranın yüksek olmasındaki en önemli unsur yürürlükteki mevcut mevzuatın yönetici olabilmek için belli bir süre ve yüksek okul mezunu olma şartından kaynaklanmaktadır. Benzer yüzdeler bu çalışma da elde edilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 84.3’ü üniversite mezunu, bunların da % 4.3’ü yüksek lisanslıdır. Bu eğitim düzeyini % 15.7 ile lise mezunları takip etmektedir. Bu sonuçlar gösteriyor ki, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde üst düzeyde görev alan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yüksek lisans eğitimi almamıştır. Örgütteki yüksek lisans ve bilim uzmanlığı eğitimi alanların sayısının artması, hizmetlerin kalitesinin artmasını, uygulamalarında bilim ve rasyonelliğin etkin olmasını ve dolayısıyla örgüt ikliminin de olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaktır. Elbette ki yüksek lisans eğitimlerinin kuruma faydalı olabilmesi için, günümüzde değişen yönetim yaklaşımlarına yönelik olması gerekmektedir. Sporda insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar, sporun sevk ve idaresine olumlu katkılarda bulunabilecektir.

Üçışık (1999), Türk spor yönetiminin merkeziyetçi bir şekilde yapılan atamalarla görev alan yöneticiler tarafından yönetilmesini, spor yönetiminin gelişmesine ve sporda başarının artmasında bir engel olarak belirtmiş ve halen mevcut olan spordan sorumlu bakanlık yerine icracı bakanlığa dönüştürülmesi gerekliliğini vurgulamıştır. 1999 yılından itibaren uygulamaya konulan devlet memurluğu sınavı adı altında yapılan yazılı sınav sonuçları Devlet Personel Dairesi Başkanlığı tarafından değerlendirilip ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına personel sağlanacaktır. Bu denli merkeziyetçi bir anlayışın spor yönetimine ne derece katkıda bulunacağı tartışma konusudur. Bu çalışmada da yöneticilerin anketlere verdikleri yanıtlar doğrultusunda

mevcut bulunan personel yerleştirme prosedüründen memnun olmadıkları ve göreve atanacak personele, Serbest Mülakat (27/70), İş Bilgisi Testi (23/70), Performans Testi (21/70), Detaylı Başvuru Formu (18/70), Genel Kültür Testi (13/70), Kişilik Testi (10/70), Referans Mektubu (8/70) gibi seçme tekniklerinin uygulanması ve uygun işe uygun elemanın yerleştirilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

Devlet Personel Dairesi Başkanlığı tarafından yapılan personel yerleştirme sisteminin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü , kurumu içinde etkin seçme programı niteliği taşımamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının bulunduğu bir kurum içersinde etkin bir seçme ve yerleştirme işleminin yapılabilmesi için işe yerleştirilme prosedürlerinin uygulanması gerekir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan yöneticilerin personel seçimleri ve testler konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıklarına dair veriler ise, katılımcıların % 55.8'inin bu alanla ilgili herhangi bir bilgiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. Maddesine dayanılarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü hizmet içi eğitim yönetmeliğini hazırlamıştır. Bu yönetmelik uyarınca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında görevli personelin yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlamak için uygulanacak hizmet içi eğitim ilkelerini planlama ve değerlendirme esaslarını tesbit etmek amaçlanmıştır. Ancak araştırmamız da uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programlarına yönelik maddelerin değerlendirilmesinde puan ortalamalarının (x:2.52) yeterince yüksek olmadığını göstermektedir. Yapılan analizler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yeteri kadar eğitim programlarının olmadığını ve bunlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Sunay (1998) yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlar saptanmış ve üniversiteler ile birlikte hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesinin önemi belirtilmiştir. Ayrıca katılımcılar, katılmış oldukları eğitim programlarının yararlılığı konusunda kesin bir yargıya varamamışlardır. Ancak bu analizlerde ortaya çıkan olumlu bir sonuç, her hangi bir eğitim programı oluşturulduğunda yaş ve cinsiyet ayrımı yapılmaksızın insanların eğitim programlarına katılabilesidir. Dolayısıyla genel anlamda yapılan analizler GSGM' de yeterli düzeyde ve ihtiyaca yönelik eğitim programlarının olmadığını göstermektedir.

Ayrıca, madde değerlendirmesi dışında her bir katılımcı için hizmetiçi eğitime yönelik toplam puanları hesaplanmıştır. Katılımcıların görev gruplarına göre hizmetiçi eğitim puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılık, Şube Müdürlerinin Daire Başkanlarına oranla hizmet için eğitim programlarından daha çok hoşnut oldukları yönündedir. Ancak diğer görev grupları arasında hizmetiçi eğitime yönelik puanlar arasında farklılıklar tespit edilmemiştir. Şube Müdürleri hariç diğer gruplar yapılan eğitimleri yeterli ve ihtiyaca yönelik bulmamaktadırlar.

GSGM' de yaygın olarak kullanılan eğitim programları 3 program ile sınırlıdır. Bu programlar uygulanma sıklıklarına göre işte eğitim (%50) iş yerinde teknik eğitim (%35.7) ve diğer kurumlar tarafından ortak verilen eğitimlerdir (14.3). Eğitim programlarının çeşitliliği ve kalitesi bu alana yönelik eğitimlere katılmak ve danışman firmalarla çalışarak giderilip, yukarıda söz edilen eğitim süreçleri uygulanabilmektedir.

Başarı değerlendirme sonuçları her zaman istenileni vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Başarılı bir performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir. Bu hataların başında da yapılan işin değil kişinin değerlendirilmesi gelmektedir. Nitekim bu çalışmada da performans değerlendirme süreci içerisinde çeşitli sorunların varlığı ortaya çıkmıştır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan yöneticilerin performans değerlendirmesi konusundaki düşüncelerini saptamak ve yapılan uygulamaları ortaya çıkarmak için hazırlanan maddelerin analizlerinde ortaya yakın değerler (x: 2.79) elde edilmiştir. Bu değerler, kurumda personelle ilgili kararlar alınırken, performans değerlendirme kriterlerinin dikkate alınmadığını, performansların işlere göre değil, işleri yapan bireylere göre değerlendirildiğini ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber kurum resmi bir kimlik taşıdığı için, performanslarının niteliği hakkında çalışanlara geri bildirim verilmediği saptanmıştır. Bunların dışında yapılan analizler, performans değerlendirmeleri yapılırken, kişinin son zamandaki performansı değerlendiriciyi etkilediği gibi, kişi bir alanda başarılı ise her alanda da başarılı olduğu anlayışının devam ettiği görülmüştür. Aynı şekilde kimi yöneticilerin, diğer yöneticilere kıyasla, daha yüksek, yada daha düşük performans değerleri verdikleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Oysa yöneticiler gerek kariyer planlama, gerekse yöneticilerin performanslarının artırılmasında performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Gould, 1978,s. 11; Elment. et.al., 1979 s.8) .

Türk Spor Yönetiminin merkezîyetçi yapısından dolayı, söz edilen seviyede performans değerlendirme ve açık iletişim kurum içerisinde gözlenmemektedir. Böyle bir yapıda kararlar sadece üst düzey yöneticiler tarafından alındığı ve bu kararların ilgili personelin katılımıyla alınmaması verimliliğin azalmasına neden olmuştur. Nitekim Adalı (1986) tarafından yapılan bir çalışmada da, "hizmet yönetimine ilişkin kararların ilgili personelin katılımıyla alınmış olması hizmet verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi" olarak tespit edilmiştir (Mollaoğlu, 1998).

Performans değerlendirmelerinde yapılan hatalar ise bu konu ile ilgili alınacak eğitimlerle ve bu eğitimi almış kişilerin gerekli pozisyonlara getirilmesi ile giderilebilir. Aynı şekilde yöneticilere performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağı konusunda gerekli eğitimin verilmesi ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün yönetimi olumlu gelişime sahip olacaktır. Çünkü yapılan

analizle katılımcı yöneticilerin % 55.8'sinin performans değerlendirmesi ile ilgili olarak herhangi bir bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 'nde çalışan yöneticilerin görev durumlarına bağlı olarak performans değerlendirmelerine yönelik puanları arasında farklılık saptanmıştır. Farklılık, Şube Müdürlerinin ve Genel Müdür Yardımcılarının, Daire Başkanları ve Genel Sekreterlere oranla uygulanan performans değerlendirmelerinden hoşnut oldukları yönündedir. Diğer bir deyişle Şube Müdürleri ve Genel Müdür Yardımcıları dışında, diğer pozisyonlarda çalışan yöneticilerin performans değerlendirmesinden hoşnut değillerdir. Bu hoşnutsuzluğun nedenleri, teşkilat içindeki merkeziyetçi yapıya ve iletişim eksikliğine dayandırılabilir.

Genel olarak elde edilen bulgulara bakıldığında sporu en üst düzeyde sevk ve idare elbette doğru yetki, doğru insanlara verildiği zaman verimli olacaktır. Bu bulguya destek olarak, Yenel (1998) yaptığı çalışmada Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü' nün, hizmeti yürütenlere doğru yetki verip, çağdaş bir yönetim anlayışını ortaya koyması gerektiğini saptamıştır. Ayrıca, Yenel ve İmamoğlu (1998) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumda yönetici konumunda bulunan, personelin % 95.38'inin herhangi bir uzmanlık eğitimi almadıklarını, % 28.93'ünün de yöneticilik konusunda düzenlenen seminer, kurs gibi faaliyetlere katılmadıkları görülmektedir. Yapılan, araştırmada da, yöneticilerin, en önemli sorumluluklarından biri olan performans değerlendirmesi konusunda (% 55.8) 'sinin yeterli bilgiye sahip olmadıkları saptanmıştır. Bu eksiklik, yeni ve daha geniş bir teşkilat yapısı ve bireylerin göreve atanmasında iş bilgisi gibi kriterlerin dikkatle incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Mollaoğlu, 1998).

Sonuç olarak Türk sporunu en üst düzeyde yöneten Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, devletin merkeziyetçi yapısından kurtularak, dikey dağılım yerine daha yatay ve her birimin birbiri ile iletişim kurabileceği tabandan tavana kadar eşit iş-eşit ücret ilkesi, çalışan tatmini dolayısıyla maksimum verim ilkesini amaçlayan bir yapıya kavuşturulmalıdır. Ham maddesi sadece insan olan spor yönetiminin, hiçbir politik veya siyasi güce ve idareye ihtiyacı yoktur. Gelişen ve gelişmekte olan spor yönetiminin temel amacı insanlarla etkili bir biçimde çalışarak sportif hizmet sunmaktır.

KAYNAKLAR

- 1- BALCI, A.(1993). Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma. Ereğ Ofset. Ankara, s.64.
- 2- BİLGİÇ, Reyhan, (1999) Proje Çalışması, Psikoloji Bölümü Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- 3- COWLING, A. , MAKER, C. (1998) Managing Human Resources Hodder Headline Group Publishing, Great Britain.
- 4- DOĞAR, (1997) Spor Yönetimi, Özakdeniz Ofset, Adana.
- 5- ELMER, H. MATHYS, B.,N. (1979) Career Ladders, Pathing and Planning Some Neglected Basics. Human Resources Management, volume, 18, number, 2, U.S.A.
- 6- EKENCİ, G. VE İMAMOĞLU, F. (1998), Spor İşletmeciliği, Alp ofset Matbaacılık Ltd. Şti. , Ankara, s.37.
- 7- GOULD, S. (1978) Career Planning in the Organization Human Resources Management, volume, 17, number,1.U.S.A.
- 8- LAWRENCE, A.K., MURDİCK, G.R., SCHUSTER, F.E., (1992) Human Resource Management, A.Bel and Hawel Company, London.
- 9- LEONARD, J.K. (1979) İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE Yayını Ankara s:29.
- 10- MATHIS, R.; Jackson, H. J. (1997), Personnel and Human Resource Management West Publishing Company, New York.
- 11- MOLLAOĞLU, H. (1998), Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Ankara.
- 12- ÖZTÜRK, F. (1998) Toplumsal Boyutlarıyla Spor, Bağırhan Yayınevi, Ankara, s. 5.
- 13- SCARPELLO, V.G. LEDINKA, J. (1988) Personnel and Human Resources Management, PWS- Kent Publishing, U.S.A.
- 14- SUNAY, H. ,İMAMOĞLU, A.F., ve DOLAŞIR DELİCEOĞLU, S. (2000), Türk Spor Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Yönetim Uygulamalarında Sergiledikleri Yönetim Anlayışlarının İncelenmesi, G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Ankara, s. 201-211.
- 15- SUNAY, H. (1998), Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi,G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:1, Cilt :3,Ankara, s. 67.
- 16- TAYMAZ. H. (1996), Üniversite Eğitimi.Ankara Üniversitesi Yayınları No:2.Ankara,s.19.
- 17- TEZBAŞARAN, A. (1997), Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu,Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, s. 22.
- 18- ÜÇİŞİK, F. (1999), Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ötüken Yayınevi, Ankara s.9 .
- 19- YENEL, İ.F., (1998) Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 20- YENEL, F. İMAMOĞLU, A. F. (1998),Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3, 4: 65-80.
- 21- WAGNER, J.A., HOLLENBECK, D.T, (1995) Management of Organizational Behavior Schuster Company, U.S.A pp. 228 .
- 22- WALILER, W.J. (1980) Human Resource Management Mc. Grow Hill Company, USA.