

*Field* : Sport Sciences

*Type* : Research Article

*Received*: 04.06.2017 - *Corrected*: 28.10.2017 - *Accepted*: 30.10.2017

## Spor Federasyonları İl Temsilcilerinin Mali Sorunlarına İlişkin Görüşleri

Zeki TAŞ<sup>1</sup>, Zafer ÇİMEN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bartın Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Bartın, TÜRKİYE

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

E-Posta: [zekitas54@gmail.com](mailto:zekitas54@gmail.com)

### Öz

Bu araştırmada, spor federasyonları il temsilcilerinin karşılaştıkları mali sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmaya Türkiye / Sakarya ili ve Türkiye / Bartın ilinde görev yapan 4 takım sporu (Futbol, Basketbol, Voleybol, Hentbol) ve 4 bireysel spora (Bisiklet, İzcilik, Güreş, Tenis) ait federasyon il temsilcileri katılmıştır. Kavramsal çerçeve ışığında araştırmanın veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmeler esnasında veri kaybını önlemek için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, mali alanlardaki desteğin yetersiz olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular doğrultusundaki sorunların giderilmesi, il temsilcilerinin mali sorunlarını gidererek iş verimliliğini arttırabileceği düşünülebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yöneticisi, İl Temsilcisi, Yönetimsel Problem



## **The Notions of Sports Federations' Representatives with regard to Managerial Problems**

### **Abstract**

In this research, it was aimed to determine the managerial problems faced by sports federation provincial representatives. The federation provincial representatives of 4 team sports (Football, Basketball, Volleyball, Handball) and 4 individual sports (bicycle, scouting, wrestling, tennis) who worked in Turkey / Sakarya province and Turkey / Bartın province participated in the study using qualitative research method. A semi-structured interview form, which is the data collection tool of the research in the conceptual framework, was established. A voice recorder was used to prevent data loss during negotiations. The data were analyzed using descriptive analysis and content analysis. The conclusions revealed that physical working environments (office, stationery materials, technological materials, etc.) coordination with provincial and district sports directorates is inadequate, lack of coach and referee courses. According to findings, it may be considered that the provincial representatives can improve their business productivity by eliminating their managerial problems.

**Keywords:** Sports Manager, Provincial Representative, Managerial Problem



## Giriş

Spor, 20.yy'ın son çeyreğinde gelişen teknolojilerle birlikte her geçen gün daha çok insanın dikkatini çekmiş ve spor etkinliklerinin değeri de bu duruma bağlı olarak her geçen gün artmıştır (Erten, 2006). Sanayinin hızlı gelişimi ve yoğun kentleşme gibi başlıca değişimlere bağlı olarak, serbest zaman artışı günümüzde yeni boyutlar kazanmıştır. İç dinamiğini sporla arttıran ülkeler, tarihsel süreç içerisinde dışa açılma ihtiyacı duymuşlardır. Güçlü olmak ve başkalarını yenmek üzere benimsenen spor giderek uluslararası etkinliklerin düzenlendiği noktaya ulaşmıştır (Sunay, 2003). Sporun toplumlar arasında artan önemi ve oynadığı eğitsel, toplumsal ve kültürel roller ve ayrıca uluslararası müsabakaların gördüğü itibar, kamu yetkililerinin ilgisini çekmiştir. Sporun toplum üzerinde olumlu etkisi olduğunun kabul edilmesi, sporun kamu yararına yönelik bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Gök, Sunay, 2010). Geniş kitleleri ilgilendiren, etkileyen sporun etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, örgütsel ve hukuki bir yapı çerçevesinde oluşturulması ve sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok önemli işleve sahip olması, devletleri sporu geliştirmek ve yaygınlaştırmak için etkin ve verimli şekilde yönetecek örgütsel ve hukuki yapıyı oluşturmak durumunda bırakmıştır (Erten, 2006). Nitekim gelişmiş Dünya ülkelerinde spor yönetimine gerekli önem ve özen gösterilmekte, spor genellikle bağımsız örgütler tarafından sevk ve idare edilmektedir (Erturan ve İmamoğlu, 2006). Günümüzde bütün modern ülkelerde, spor dallarının faaliyetleri, o spor dalının niteliğine uygun bir spor federasyonuna bağlıdır. Bu spor federasyonları da bağımsız bir çatı örgüt altında faaliyetlerini sürdürmektedir (Bal, 2013:9).

Türkiye'de Spor Federasyonları halen Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bir kuruluş olan Spor Genel Müdürlüğü çatısı altında varlıklarını sürdürmektedirler. (Bal, 2013:9). 21766 sayılı ve 22.11.1993 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının teşkilatı, çalışma, görev, yetki ve sorumluluk yönetmeliği ile Spor Federasyonlarının işlerlik kazanması resmen belirlenmiştir. Buna göre federasyonların; sporun yurt sathına dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak, yurtdışındaki ve yurtiçindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek, ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, yabancı ülkelerdeki sportif gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak, Uluslararası Federasyonun izni ile Uluslararası kurs, seminer ve spor organizasyonların düzenlemek gibi görevleri vardır.

Federasyonların görevleriyle ilgili yönetmeliğin 1. Maddesinde “sporun yurt geneline dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak” şeklinde temel bir sorumluluğu bulunmaktadır. Ayrıca aynı yönetmeliğin Federasyonların görevleriyle ilgili bölümün 19. Maddesinde “İl Spor temsilcilerinin kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. “ ifadeleri yer almaktadır. Federasyonlar ülke genelinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken illerdeki teşkilat temsilcileri olan spor il temsilcilikleri ile eşgüdüm halindedir. Spor İl Temsilcileri 3289 Sayılı Yasa ile görev ve sorumlukları belirlenen gönüllülük esasına göre çalışan birimlerdir. Federasyonların illerde temsilciliğini yapan ve fahri çalışanlar durumundaki il temsilcileri federasyonların taşra teşkilatını oluşturmaktadır. İllerde valilerin sorumluluğu altında bulunan il temsilcileri, o il'de uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve bu federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla görev yaparlar. İl temsilcilerinin, ilgili oldukları spor dalında sporcu, antrenör, hakem veya yöneticilik yapmış, spor çevresinde tanınmış ve iyi eğitim almış olması gibi niteliklere sahip olması gerekir. Bu niteliklere sahip il



temsilcileri federasyon tarafından uygulamaya konulacak faaliyetlerin yürütülmesinde illerde önemli derecede görev ve sorumluluk almaktadır.

Bu çalışmada, il spor temsilcilerinin görevleriyle ilgili karşılaştıkları mali sorunlar hakkındaki görüşleri tespit edilerek mali alanlardaki sorunların neler olduğunun belirlenmesi ve elde edilen veriler doğrultusunda da önerilerin sunulması amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda; mali destek, ödenek kullanımı, tesis imkanı ve sponsor bulma durumları gibi konularda il temsilcilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yaman vd. (2012) tarafından illerdeki spor yöneticileri üzerinde araştırma yapılmış olsa da, il temsilcilerinin mali sorunlarını konu alan bir araştırma daha önce yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma alanyazında önemli bir boşluğu dolduracak denilebilir.

Bu amaçla öncelikle verilerin toplanması için “Spor Federasyonları İl Temsilcilerinin Yönetim ve Mali Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formları ile hala Federasyon İl Temsilcilik görevini yürütmekte olan 16 Federasyon İl Temsilcisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede hem takım sporları hem de bireysel sporları kapsamı amacıyla 8 takım sporu ve 8 bireysel spor Federasyon İl Temsilcisi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz tekniği kullanılan çalışmada Federasyon İl Temsilcilerinin mali sorunları saptanarak literatür temelli tartışılmıştır.

### **Spor Kavramı**

Genelde beceri geliştirme, sosyalleşme, rekabet, kurallara dayalı, ferdi ya da gurupla yapılabilen aktivite gibi kavramları içerse de kelime, spor bilimcilerin sporu ele alış biçimleri doğrultusunda farklılıklar gösteren bir tanıma sahiptir. Basım ve Argan (2016: 3) sporu “boş zaman faaliyeti olarak bir rekreasyon, heyecan boyutuyla bir yarışma, fiziksel ve bedensel bir aktivite”, Yetim (2014:164) “bireyin sağlığını fizyolojik ve psikolojik yönden geliştiren, zihinsel ve motorik özelliklerini artıran, sosyalleştiren, biyolojik, pedagojik ve sosyal bir olgu” olarak tanımlamışlardır.

### **Yönetim Kavramı**

Yönetim kavramı ele alınmış biçimi olarak bazı farklılıklar göstermektedir. Ekonomistlere göre toprak, sermaye, işgücünün ifade edildiği üretim faktörleri; yönetim bilimcilere göre otorite sistemi; toplumbilimcilere göre bir sınıf ve saygınlık olarak işlenirken; Psikoloji, Hukuk, Muhasebe gibi sosyal bilimlerde ise amacına uygun tanımlamalara gidilmiştir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 40). En sade olarak “insanlar aracılığıyla işleri yaptırmak” (Hodgetts, 1999) biçiminde ifade edilen yönetim kavramı (Robbins ve De Cenzo, 1998: 2013) tarafından “işlerin yöneticinin haricindeki kişilerce etkin ve verimli olarak yaptırılması” şeklinde açıklanmıştır.

Eren’e (2001) göre yönetim ise; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001:286). Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılarak ortak bir amacın gerçekleştirilmesidir (Aydın, 1994).



### **Spor Yönetimi Kavramı**

Örgüt olarak birçok ilgi alanı bulunan spor yönetimi; spor örgütü veya kuruluşunun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli madde ve insan kaynaklarını kullanmasıdır (Basım ve Argan, 2016:10). Spor için gerekli hammadde ve insan kaynakları kullanılarak fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal etkileriyle spor örgütü ve organizasyonunun yapısını ve yönetimini farklı kılmaktadır. Bu nedenle spor kurum ve kuruluşlarının dinamik bir yapıya sahip olması gerekir. Özellikle spor ortamını oluşturan yönetici, sporcu, eğitici, tesis, araç-gereç ve sportif yarışma programları gibi unsurlar, amaçlara uygun olarak bir araya getirilmelidir (Mirzeoğlu, 2003).

Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur (Demirci 1986). Karagözoğluna (1994) göre spor yönetimi, spor kurumlarına has konu ve metotları olan sporun kendi iç dinamiklerinden yola çıkarak, yine spora kısa ve uzun vadeli fayda ve çözümler sağlamayı amaçlayan bir bilim dalıdır.

### **Yönetici Kavramı**

Yönetici örgüt içinde sorumlu olduğu “örgüt amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için insan, madde, para ve bilgi gibi kaynakları bulma, gerekli örgütlemeyi yapma, çalışanları amaçlara ulaştırmak için kontrol etme, etkileme ve yönetme fonksiyonlarını yerine getirmekle görevlidir” (Ardanç, 1982:29). Yöneticiler, bu görevlerin dışında, bulunduğu yönetim kademesindeki yönettiği kişiler arasındaki çatışmaları çözmeye, görevleriyle ilgili uyumsuzluklarını gidermeye, onlara yenilikleri benimsetmeye, iş görenlerin işten doyumlarını arttırmaya, verimliliği arttırmaya, gerektiğinde onların davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. Tüm bu işlevleri kendi görev, yetki ve sorumluluk alanları içinde kalarak başarmakla görevlidirler (Başaran, 1998).

### **Spor Yöneticisi Kavramı**

Spor yöneticisi; “spor örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişi” dir (Basım ve Argan, 2016). Daha geniş ifadeyle spor yöneticisi, “beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilâtlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişi” dir (Türkozan, 2016).

### **Örgüt Kavramı**

Örgüt kavramı, literatürde “organizasyon”, “teşkilat” gibi kelimelerle de ifade edilmektedir. Örgüt kavramı çeşitli bilim dalları açısından ele alınmış (ekonomi, psikoloji, antropoloji gibi) ve değişik tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt kavramıyla ilgili bazı tanımlar şunlardır:

•Örgüt, bir işletmede bulunan işler, mevkiler, çalışanlar arasındaki iletişim ve otoriteyi gösteren bir yapıdır, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir (Koçel, 2011).



- İki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapıdır (Başyigit, 2006).
- Örgüt, iş ve görev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eşgüdümlemesidir (Tutar, 2009).

## **Spor Federasyonları**

Türkiye’de federasyonların kurulması 1922 TİCİ nizamnamesine göre, federasyon kurmaya ve bu federasyonlara üye seçmeye yetkisiz olan meclis-i idarenin 24 Ağustos 1922’de toplanarak futbol, atletik sporlar (atletizm, bisiklet, eskrim, tenis, yüzme, atıcılık ve binicilik) ve güreş (güreş, halter ve boks) için encümenlerin oluşturulması süreciyle başlamıştır (Çeki, 1972). Güreş ve atletizm encümenleri yasal kuruluş işlemlerini tamamladıktan uzunca bir süre sonra faaliyete geçememişler, bazı işlevsellikler sebebiyle yapılarını 13 Nisan 1923 tarihinde yeniden örgütlemek durumunda kalmışlardır (Fişek, 1985). Tekrar yapılanma içindeki encümenler 2 Ocak 1924 tarihli 173 sayılı icra vekilleri heyeti kararnamesiyle Türkiye’yi dışarıya karşı temsil etme yetkisini alan TİCİ Türkiye’nin 1924 Paris Olimpiyatları’na katılmasının önkoşulu olarak katılması planlanan spor dallarında federasyon kurulması ve bu federasyonların uluslararası federasyonlara üye olmaları zorunluluğu üzerine 24.08.1922’de federasyon kurma başvurusunda bulunmuşlardır. IAAF’tan Aralık 1922’de olumlu cevap alınması üzerine 15 Ocak 1923’te geçici kabul, 21.05.1923’te de kesin kabul gelmiştir. Böylece Türkiye Cumhuriyeti’nde ilk spor federasyonları kurulmuş, Türkiye Cumhuriyeti spor federasyonları yoluyla uluslararası spor topluluğunun bir üyesi olmuş, devletin spor faaliyetlerinin yürütülmesindeki en önemli temsilcilerinden birisi olmuştur (Çeki, 1972).

Federasyonlar, 2004 yılına kadar devletin farklı spor örgütleri altında faaliyet göstermiştir. Kurulma işlemlerini de ilgili spor örgütleri aracılığıyla tamamlamıştır. 5253 sayılı dernekler kanuna dayanılarak çıkarılan 25772 dernekler yönetmeliğinin 9.maddesinde “Kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelmesi ile kurulurlar.” (Resmi Gazete, 2005) ve 25869 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 21. Maddesinde “Kulüpler; kaynak ve güçlerini birleştirmek, yardımlaşmak, ortak kullanabilecekleri mekan, araç ve gereçlere sahip olmak, saha ve tesisler kurmak ve kullanmak, eğitim olanakları sağlamak amacıyla federasyon, federasyonlar da konfederasyon kurabilirler” (Resmi Gazete, 2005), şeklindeki kanunlarda belirtilen resmi dayanak üzere kurulurlar.

İlk spor federasyonlarının kurulmasının ardından günümüze kadar bir takım değişikliklerle devlet birimleri Türk spor’unun ve federasyonların yönetiminde rol almış, federasyonların yapısında bir takım güncellemeler yapılmıştır. Spor Federasyonları, 04.03.2004 tarihli ve 5105 sayılı yasanın 2. maddesi ve 3289 sayılı kanuna eklenen 9. maddeye göre “özerk” adı altında kurulması için gerekli şartlar oluşturulmuştur. 14.07.2004 tarihli ve 25522 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Özerk Spor Federasyonları Çerçeve Statüsü” ile de 2006 yılına kadar birçok federasyon özerk statü elde etmiştir. Anayasa Mahkemesi, 2 Eylül 2009 tarihli kararıyla Türkiye’de Spor Federasyonlarının bugünkü yapılarıyla özerk olamayacaklarını belirtmiş ve ilgili maddeleri iptal etmiştir. Bu kararın ardından ortaya çıkan boşluğu gidermek için yayınlanan 6215 sayılı 29.03.2011 tarihli





kanununun 10. Maddesi ile “Özerk Spor Federasyonlarının” adı “Bağımsız Spor Federasyonları” (BSF) olarak değiştirilmiştir.

Spor federasyonları, kendi spor dalındaki statü ve kuralları, uluslararası spor federasyonlarının statü ve kurallarına uygun olarak yürütmekte, yine kendi spor dalının araç gereç, malzeme, yarışma, sporcu lisans, tescil, vize işlemleri, doping vb. konularda gerekli talimat ve kuralların hazırlanması gibi teknik görevlerin yanı sıra, milli düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem, antrenör vb. elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel fonksiyonlarını da yerine getirmektedirler. Spor federasyonları, birden fazla ülke sporcularının katıldığı yarışmalarda Uluslararası Federasyonun statü ve kurallarını taviz vermeden uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında, ulusal spor federasyonları uluslararası federasyonun teknik denetimi altında, bir bakıma onun alt sistemi gibidir (Fişek, 1998).

Federasyonların ulusal ve uluslararası görev ve sorumluluklarının ana unsurunu temsil ettiği spor dalı ve spor dallarının ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütülmesini ve gelişmesini sağlamaktır. Spor dalları, federasyonlara bağlı olup, federasyonlar, düzenleme alanları içerisindeki spor dallarıyla ilgili teknik ve idari kararları alma yetkisine sahiptirler. Bir federasyon içinde sadece bir spor dalı olabileceği gibi, birden fazla spor dalı da teknik veya idari bakımdan aynı federasyona bağlanabilir. Federasyonlar temsil ettikleri spor dallarına ait organizasyonları, illerdeki temsilcileri olan İl Spor Temsilcileri aracılığıyla gerçekleştirirler.

## **İl Spor Temsilcisi**

Gönüllülük esasına göre görev yapan İl Spor Temsilcileri (İST), Spor Federasyonlarının, düzenlenen organizasyonlarda ve federasyon adına yapılacak çalışmalarda illerdeki temsilcileri konumundadırlar. Spor Federasyonları taşradaki spor organizasyonlarını İST'lerle eşgüdüm halinde gerçekleştirir. İl Spor Temsilcileri (İST), 21.5.1986 tarih ve 3289 sayılı GSGM'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 7. maddesine dayanılarak hazırlanan il spor dalı temsilcilerinin atanma, görev, yetki ve sorumluluklarını kapsayan, GSGM İl Spor Dalı Temsilci Yönetmeliğine göre görev yapmaktadırlar.

Bu yönetmeliğin amacı, illerde spor faaliyetleriyle meşgul olmak üzere valilerin sorumluluğu altında o il'de yapılacak olan spor faaliyetlerinin ilgili federasyonlar ile uyumlu çalışabilme ve bu federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla fahri olarak görev yapan spor dalı temsilcilerinin görevlerini ve atanma şekillerini düzenlemektir. Buna göre il spor temsilcileri; Federasyon Başkanlığı seçimini takiben, Federasyon Başkanının onayı ile en geç iki ay içerisinde dört yıllığına atanırlar. İST'lerin değiştirilmesi federasyonun isteğine bağlıdır.

İ.S.T.'ler, federasyonun illerdeki temsilcileri olarak faaliyetlerin yürütülmesinde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile eşgüdüm halinde çalışırlar. İllerde faaliyet programı hazırlamak, federasyonun talimat, genelge ve duyurularını ilgili kişi ve kuruluşlara zamanında iletme, ildeki faaliyetlerin kaydını tutmak, müsabakalarda gözlemci olarak görev yapmak, il hakemi sayısı on kişiden az olan illerde İl Hakem Kurulunun Başkanlığını yürütmek gibi görevleri bulunmaktadır. Ayrıca, spor dalı ihtisas kulüplerinin kurulmasını sağlamak, başarılı sporcuların geliştirilmesini ve bu başarının sürdürülmesini sağlamak, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleriyle yapılacak toplantılara katılmak, gerektiğinde kendilerine bilgi ve raporlar vermek, düzenlenecek seminer ve toplantılara katılmak gibi görevleri de bulunmaktadır.



İ.S.T.'ler kendi istekleriyle yazılı başvuru yaparak görevlerinden ayrılabilirler. Başarısızlık, kanun, tüzük, yönetmelik ve federasyon talimatlarına aykırı davranışların tespit edilmesi gibi gerekli görülen durumlarda, federasyonlar İST'lerin görevine son verebilirler. Bu durumda İST'ler tekrar göreve aday olamazlar. Herhangi bir sebeple görevden ayrılmak durumunda kalan İST'lerin yerine Federasyon Yönetim Kurulu'nca yeni bir atama yapılır.

### **Mali Sorunlar**

Örgütlerin kurumsal niteliklerinin düzeyi ve istenilen düzeyde hizmet verebilmeleri onların mali kaynaklarının el verdiği oranda mümkün olacaktır. Ülkemizde bazı örgütlerde olduğu gibi spor federasyonlarında da finansal kaynak yetersizliği söz konusudur (Bayansalduz, 2010:310-318).

Spor federasyonlarının gelirleri ana statüsünde belirlenen usul ve esaslar dâhilinde belirlenir. Genel Müdürlük bütçesinden bağımsız federasyonlara, ilgili spor dalının alt yapısına ve eğitime ilişkin projelerinin desteklenmesi amacıyla gerektiğinde kaynak tahsis edilebilir. Federasyonların tüm gelirleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır. Sponsorluk ve reklam; ulusal veya uluslararası gençlik ve spor hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler; Genel Müdürlüğün yıllık faaliyet programında yer alan ulusal ve uluslararası gençlik ve spor organizasyonları, sporcuların transfer bedelleri hariç olmak üzere spor kulüpleri ile federasyonların sporun yaygınlaştırılması ve sporcuların desteklenmesine yönelik sportif faaliyetleri, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimler ile spor kulüplerine ait spor tesislerinden Genel Müdürlükçe uygun görülenlerin yapımı, bakımı ve onarımı, federasyonların ve spor kulüplerinin sportif hizmet ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan spor organizasyonları ile sportif araç, gereç ve malzemelerin temini, ferdi lisanslı sporcuların, Genel Müdürlük veya federasyonlarca ferdi olarak katılmalarına izin verilen ulusal veya uluslararası organizasyonları, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile Paralimpik Komitesinin sportif faaliyetlerine ilişkin hizmetleri kapsamında sponsorluk yapabilirler. Ferdi veya takım sporcuları ile gençlik ve spor kulüpleri, ulusal veya uluslararası sportif faaliyetlerde; Genel Müdürlüğün belirleyeceği esaslar dâhilinde reklam alabilirler. Sportif faaliyetlere, sporculara, spor kulüplerine, federasyonlara veya tesislere yapılacak harcamalar sponsor tarafından bizzat harcanır veya sponsorluk alanın banka hesabına yatırılır. Sponsorlara, ulusal ve uluslararası federasyonların reklam ve sponsorlukla ilgili hükümlerine aykırı olmamak şartı ile faaliyetin veya tesisin isim, reklam, tanıtım ve yayın hakları verilebilir. Sponsorluk ve reklamlarla ilgili esas ve usuller Genel Müdürlükçe çıkarılacak yönetmelikle belirlenir (mevzuat.gov.tr).

Spor federasyonlarının; sponsor firma, işletme, kiralama, reklam, katılım, hediyelik eşya satışı, hibe, bağış ve yardım, faiz, ceza, itiraz, vize, tescil, transfer, uluslararası federasyon yardımları, yayın, milli ve temsili müsabaka gelirleri ve diğer gelirler gibi çeşitli finansal kaynakları bulunmaktadır. Ancak, ülkemizde spor federasyonlarının finansal kaynaklarının büyük kısmı kamu tarafından sağlanmaktadır. Bunların başında SGM ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı olmak üzere yerel yönetimler ve çeşitli kamu kurum ve kuruluşları gelmektedir. Genel Müdürlük olimpiik dallarda; federasyonun bir önceki yıl gerçekleşen gelirlerinin % 75'i kadar, olimpiik olmayan federasyonlara ise; % 50'si kadar yardımda bulunmaktadır (Bal, 2013).

Bayansalduz'un 2009 yılında federasyonların mali gelirlerinin tespitine yönelik yaptığı bir araştırmada, Türkiye'de 26 spor federasyonunun sponsorluk geliri elde edemediği, Basketbol





ve Voleybol Federasyonu dışındaki federasyonların da sponsorluk gelirlerinin oldukça düşük seviyede gerçekleştiği görülmüştür. Hokey, Judo ve Kuraş ve Su Topu Federasyonları bütçelerinin tamamı, Bisiklet, Boks, Halter, Hentbol, Herkes İçin Spor, İşitme Engelliler, Kano, Kayak, Okçuluk, Tenis ve Yelken Federasyonları bütçelerinin ise tamamına yakını Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca sağlanan kaynaklardan oluşmuştur. 2009 yılında spor federasyonlarının toplam gelirlerinin %72'si Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca sağlanan kaynaklardır. Yine, spor federasyonlarının 2009 yılı toplam sponsorluk gelirleri, federasyonların toplam gelirleri içerisinde sadece % 6 gibi oldukça düşük bir seviyede kalmıştır. Basketbol ve Voleybol Federasyonlarının sponsorluk gelirleri çıkartıldığında bu oran sadece % 1,6 dır. SGM ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca sağlanan kaynaklar, spor federasyonlarının genel toplamda elde ettikleri gelirlerin 2,5 katıdır. Buna göre, spor federasyonlarının elde ettikleri sponsorluk ve diğer gelirleri oldukça düşük seviyede kalmıştır (Bayansalduz, 2010:317)

### **Tesisleşme ve tesis kullanımına yönelik sorunlar**

Kitlelerin aktif olarak spor yapabileceği tesislerin varlığına ve bilhassa mevcut tesislerin işletilmesine bağlıdır. Bugüne kadar yapılan uygulamalarda Türkiye'de sporu yönetenlerin ortaya koyduğu tesis anlayışında kitle, bölge, coğrafi durum, sporcu kaynağı konuları göz ardı edilmiştir (Kotan, 1996). Genellikle yatırımlar sporun aktif olarak yapılabileceği tesisler yerine ağırlıklı seyir sporuna imkân veren tesisler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu tür tesislere olan ihtiyaç açıktır. Ancak uygulamada büyük tesislere verilen ağırlığın kitleye yönelmiş bir spor politikası ile bağdaşmadığı ve eş kapasiteli büyük tesislerin ekonomik bakımdan anlamlı olmayan kapasiteler yarattığı görülmektedir. Bu tesislerin büyüklüğü, işletme masraflarını arttırdığı için genellikle maç günleri dışında genellikle kapalı tutulmaları spor yapacak çok sayıda kişinin doğrudan doğruya faydalanma imkânını ortadan kaldırmaktadır (dpt.org.).

Ülkemizde bu konuda yıllardır yapılan tartışmalarda spor tesisleri yapılırken önce seyir sporuna dayalı tesisler mi yapılmalı, yoksa kitle sporuna dönük tesisler mi yapılmalıdır sorularına cevap aranmıştır. Bu tartışmaların günümüz dünyasında sporun kat ettiği yol ve oynadığı rol dolayısıyla her iki görüşün de haklı olduğu kabul edilerek ona göre tesis politikalarını planlamak gerekmektedir. Burada asıl sorulması gereken ülkemizde spor tesislerini kimin yapmasıdır. Seyircili spor tesisleri çok pahalı tesislerdir. Sporun marifetini sergilediği bu tesislerde kitle sporuna ulaşılır. Seyircisiz antrenman tesisleri ise özel, resmi müesseseler ve spor teşekküllerince kendi mensupları için belirli standartlarda yaptırılmaktadır. (Çeki, 1989).

Birçok tesisin nizami ve sıhhi olarak yapılmaması yanında ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmaması ve spor işletmeciliği anlayışından uzak bir tarzda yönetilmesi, tesislerden beklenen yararın asgari bir seviyeye ulaşmasına engel teşkil etmektedir. Genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip Türkiye'de sporun gelişmesi, sporda ortaya konulan hedeflere ulaşılması ve uluslararası spor organizasyonlarında özlenen başarıların elde edilebilmesi, sporun geniş kitlelere yaygınlaştırılabilmesi için yapılacak tesislerin şu sorunlardan arındırılması gerekmektedir. Yer seçiminde yoğun trafik ve ulaşım şartlarının olumsuz olduğu alanlar, konforsuz ve akustik olmayan, görme ve seyir konforunun yetersiz olduğu mimari, yetersiz havalandırma, güvenlik ve temizlik imkânlarının kısıtlılığı, kullanım hacimleri yetersiz ve çok amaçlı kullanımlara elverişsiz olmasıdır. (Erkan,1989).



## Yetki Sorunu

Yetki, bir görevi, bir işi yasaların verdiği olanaklara göre, belli şartlarda yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyettir (tdk.gov.tr). Başaran'a (2008) göre, yasalarla örgütün en üst makamına verilmiş bir yetki adına, bir işi yapma ve yaptırma hakkıdır. Yetki kişiye değil makama verilen yasal yönetim erkidir (Başaran, 2008: 299-301). Can'ın (1994) yaptığı tanıma göre ise yetki, örgüt içinde yönetsel makamlara verilmiş karar verme, diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkı, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönü, diğerlerini etkileme yöntemidir.

Yetkinin tanımlarına bakıldığında temelde, başkalarının davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücüdür. Yetkiyi gücün dış göstergesi olarak gören tanım, bir yönetici ne kadar yetkili ise, kurumun da o kadar güçlü görüneceğini vurgulamaktadır. Yetkiyi, kararları etkileme gücü olarak veren tanım da, aynı kavrama dönüktür. Yetkiyi kurumlaşmış güç olarak alan tanım, yöneticiyi yetkinin kendisinin değil, kurumun malı olduğu yönünde uyarmaktadır. Yetkiyi karar verme hakkı, itaat isteme hakkı gibi tanımlayanlar ise, bu kavramın bir hak olduğunu ve kişilerin veya örgütlerin bu hakka karşı olan tavırlarından kaynaklanan sorunlara sebebiyet verdiği anlayışında birleşmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 192).

Bir örgütün hangi makamına hangi yetkinin verileceği, örgütü oluşturan yasal belgelerde gösterilir. Bu yüzden yetki bir bakıma bir makam verilen yasal erktir (Başaran, 1989: 101-102). Astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaması veya emirleri ciddiye almaması ile sorunlar baş gösterir (Şimşek, 2002: 184). Burada örgütün amaçlarına yönelik yönetsel eylemlere ilişkin güç kullanımı söz konusu olursa yeni ve aşına olunmayan biçimdeki sorunlar eklenir (Açıklım, 1998: 79). Örgütte çalışanlara buyruk verememe, onları yönlendiremememe, yapılanları denetleyememe, ödül ve ceza verememe, kısacası örgütü yönetmek için gereken işleri yapamama gibi istenmeyen yetki sorunlarına yol açabilir (Başaran, 1989: 101).

Örgütlerin yetki sorunlarıyla karşılaştığı durumlar farklı gerekçelerle ortaya çıkabilir. Her makamın diğerleri ile olan görevsel ilişkileri belirtilmediğinde, örgütün her basamağında üst-üst yetki ilişkileri kurulmadığında, her çalışanın sadece bir üstüne karşı sorumlu olmayıp birçok üste karşı sorumlu olduğu karmaşık bir hiyerarşik düzende, yetki, beklenen sonuçları alacak biçimde ve derecede aktarılmadığında, yetki ve sorumluluğun eşit derecede dağıtılmadığı yapılarda karşılaşılır (Bursalıoğlu, 2000).

## Mevzuat Sorunları

Türkiye'de yaygın bir kanaatle hâkim olan devlet yönetiminin hantallığı fikri toplumun mevcut ihtiyaçlarını karşılayamayan ve önemli bir sorun olarak ortaya çıkan mevzuat sorunudur. Devlet yönetiminden kurumların idaresine kadar idari işleyiş mekanizmasını düzenleyen mevzuatlar çağın gerekliliklerine göre düzenlenmediğinde hantallık, merkeziyetçilik, bürokrasi gibi sorunlara neden olmaktadır. Yasalarda yetki genişliği ve özerklik ilkeleri kabul edildiği halde yöneticiler ve üst kademe yöneticileri, tüm kararları alma konusunda bir tekelcilik anlayışı içinde bulunmaktadır (Yılmaz, 1997:402). Her idari yapı bürokrasi ile kaimdir. Ancak mevzuatların imkân tanıdığı aşırı merkeziyetçiliğin yarattığı bürokrasi ise; bir hastalık, yoğun evrak trafiği, karmaşa, anarşi, yetkisizlik ve belirsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 1995:115). Hizmetlerin görülmesinde esnekliği yok



eden merkeziyetçilik, üst makamların geniş ölçüde teferruata boğulmasına neden olarak yöneticilerin görevlerini yerine getirmesine engel olmaktadır (Yılmaz, 1997:402).

Ülkemizde mevzuatlardan kaynaklanan sorunların bir boyutu da, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde uyguladığı “idari vesayet denetimi” ile ilgilidir (Eryılmaz, 1995:231-232). Ağır idari vesayet sonucu yerel yönetimlere ait olması gereken birçok yetki merkezde toplanmıştır. Bu durum kamu bürokrasisinin giderek büyümesi sorununa yol açmıştır. Böylece “hantallaşan” bürokrasi işlevsiz ve eşgüdümsüz, bir kurum haline gelmiştir (Çitçi, 1983:23).

Türkiye’de mevcut idari birimler bir takım mevzuat düzenlemeleri ile sürekli olarak büyüyüp genişlemektedir. Bakanlıklar, genel müdürlükler ve öteki örgütsel birimlerin sayıları artmakta, işlevleri belirsizleşmekte ve bunun sonucu olarak da birbirleri ile eşgüdümünden yoksun oldukları görülmektedir. Kamu bürokrasisinde birçok bölümler (genel müdürlük, daire başkanlığı, müdürlük, şube başkanlığı, yerel birimler ) bir fayda-maliyet analizi, kamu yararı, yerindelik tespiti ya da yöneylem araştırması yapılmadan herhangi bir ölçüte göre değil, gelişigüzel kurulmuştur. Başka bir ifadeyle, birçok kurum ve kuruluşlar bazen ideolojik yaklaşımla bazen de bürokratlara mevki sağlamak ve siyasilere saygınlık kazandırmak için kurulmuştur (Yılmaz, 1997:402).

Ülkemizde kurum ve kuruluşlar yapısal işlevsel çerçevede değil de işleve göre kurulmaktadır. Mevzuattaki esneklik ve eksikliklerin de neden olduğu bu durum, gerek birimler gerekse personel arasında yetki çatışmalarına neden olmaktadır. Ayrıca bu belirsizlikten yararlanmak isteyen birim ya da kişiler, “yetki aşımına” (tecavüzüne) gidebilmektedir. Öte yandan, kanun, yönetmelik gibi mevzuatlarda sorumlulukların belirtilmemiş olması, yapılan yanlışlık ve verilen zararlara yol açanları ortaya çıkarmaya engel olmaktadır. Yöneticilerin kendi örgütlerini büyütme istekleri ile siyasilerin etkinlik alanlarını genişletme amaçları birbirine uygun düşünce verimlilik ve etkinlikten uzak kadrolar ortaya çıkmaktadır. Tesis edilen yeni kadrolarda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve muhtemel sorunlarla başa çıkmak amacıyla yeni mevzuatlara gereksinim duyulmaktadır (Gökbunar ve Kayalı, 2002).

Ülkemizde yöneticilerin ve memurların öteden beri yapageldikleri işlemleri ve alışkanlıkları yeni mevzuatlara göre değerlendirmekten kaçındıkları, eski yapı ve uygulamalara sıkı bir şekilde bağlandıkları görülmektedir. Bürokrasi kendi içinde değişmeye kapalı olduğu gibi, dışarıdan gelen değişimi ya da değiştirme girişimlerini her türlü yöntemle başvurarak engellemeye veya geciktirmeye çalışmaktadır (Eryılmaz, 1995:234). Yönetim sistemimizin karakteristiği haline gelen ayrıntılı kurallara bağlılık ve formalite düşkünlüğü, işlemlerde gecikmelere yol açmaktadır. Mevzuat prosedürlerinden kaynaklanan bu durum işlemlerin gereğinden fazla uzatılması, aşırı kırtasiyeciliğe ve sistemin ağır işlemesine neden olmaktadır. İşin özündeki sorunun çözülmesi yerine sadece şekle uygunluk ön plana çıkmaktadır (Erbay,1997:406-407).

Öte yandan ülkemizde var olan ayrıntılı mevzuatlar, zamana ve yeni şartlara uyumu beraberinde getirecek esnekliğe sahip değildir. Bunun sonucu olarak kısa sürede eskimekte ve bu sebeple sık sık kanun, yönetmelik değişiklikleri gündeme gelmektedir. “Çoğu kurallar, sorumluluktan kaçma ve iş yapmak istemeyen yöneticiler için bir sığınma aracı olarak kullanılmaktadır” (Eryılmaz,1995:234).



## Materyal ve Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma verilerin toplanması ve çözümlenmesi açısından nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanan nitel bir çalışmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).

Nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması, araştırmanın deseni olarak seçilmiştir. Durum (Örnek Olay) çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984:2016). Durum çalışmalarında araştırmacının kontrol etmediği ya da edemediği olaylar derinlemesine incelenmektedir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları seçilirken amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, olay, olgu ya da kişiler hakkında belirli bir amaç doğrultusunda gereken bilginin derinlemesine elde edilmesi için uygun örneklem grubunun oluşturulmasını sağlayan (Özdemir, 2010) amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde katılımcılarla işbirliğine açık daha zengin ve geniş bilgilere ulaşılması sonuçları doğrudan etkilemektedir.

Tipik durum örnekleme ile oluşturulan çalışma grubunda yer alan il temsilcileri benzer özellikler göstermektedir. Bu durum evren hakkında daha gerçekçi sonuçlara ulaşmada kolaylık sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2011) ve katılımcı grubun benzer özellikler taşıması çalışmanın amacına yakınlık açısından önemlidir.

Çalışma grubu belirlenirken öncelikle Türkiye'deki illere göre spor kulübü sayısı en fazla ve en az olan 10 il tespit edilmiş ve bu iller arasından bir spor kulübüne düşen kişi sayısının en fazla ve en az olan 2 il kura ile belirlenmiştir. Buna göre spor kulübü başına düşen kişi sayısı en fazla il olan Sakarya (9 ihtisas, 11 Okul, 240 Spor Kulübü toplam 260 ) ve spor kulübü başına düşen kişi sayısı en az il olan Bartın ( 1 ihtisas, 7 Müessesese, 4 Okul, 30 Spor Kulübü toplam 42) illeri belirlenmiştir. Ardından araştırmada yer alacak il temsilcilerinin seçiminde bir yıl içerisinde en çok faaliyet yapmış olma şartı aranmış ve bu özellikleri taşıyan 4 takım sporu; Futbol, Basketbol, Voleybol, Hentbol ile 4 bireysel spor (Bisiklet, Atletizm, Güreş, Tenis) il temsilcisi olmak üzere toplam 16 gönüllü katılımcı çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

### Veri Toplama Araçları

İl spor temsilcilerinin sorunlarının tespit edilmesine ilişkin verilerin toplanmasında nitel yöntemler kullanılmış ve veriler "görüşme" yoluyla elde edilmiştir. Görüşme; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyeni anlamaya çalışılır. Bu süreçte, sorulan sorulara, karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak



görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 120). Görüşmelerde esneklik, sorulara gelen yanıtlara göre soru sırasının değiştirilmesi, daha derinlemesine soru sorulması, tam ve net bilgilere ulaşılması araştırmaların veri edinimini kolaylaştırmaktadır. İl spor temsilcilerinin sorunlarına yönelik görüşlerinin alınmasında zengin veri desteği sağlayacağı düşünülen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Çalışmada veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı ve ses kayıtlarının alınması esnasında il spor temsilcisinin görüşmeye odaklanması durumları göz önüne alınarak gözlem kayıt defteri ile not tutulmuştur.

### **Görüşme Formunun Oluşturulması**

Görüşme formunun hazırlanmasından önce alan yazını taraması yapılarak yönetsel ve mali sorunların neler olabileceği belirlenmiş, ardından amacı çalışma sürecinin görülmesi, soruların işlerliği ve görüşme teknikleri konusunda araştırmacının yeni şeyler öğrenmesini sağlayan (Glesne, 2013: Çev. Ersoy ve Yalçınoğlu) pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışma örnekleme yer almayan dört il temsilcisine 2015 yılında ses kaydı alınarak uygulanmıştır. Bu iki süreci takiben toplanan bilgilerden yönetsel ve mali sorunlara ilişkin temalar oluşturularak tasnif edilmiştir. Bu ana temalar üzerinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü yapan 3 spor yöneticisi ve üniversitelerin spor yöneticiliği bölümlerinde görev yapan 5 öğretim üyesinin görüşleri alınmıştır.

Bu aşamaların ardından görüşme formunun hazırlanmasında, kolay anlaşılabilir sorular yazma, odaklı sorular hazırlama, açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu soru sormaktan kaçınma, alternatif sorular ve sondalar hazırlama, farklı türden sorular yazma, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme ve soruları geliştirme ilkeleri (Bogdan ve Biklen, 1992; 1998) göz önünde bulundurularak forma son şekli verilmiştir. Araştırmada son şekli verilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun yanında, katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik bilgilerine ulaşmaya yönelik basit bir form da kullanılmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

İl spor temsilcilerinin sorunlarına ilişkin verilerin toplanmasında nitel veri toplama araçları kullanılmıştır. Çalışmada üç farklı araç kullanılmıştır. Kullanılan nitel araçlar, araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme soruları, uygun ortamda kayıtlarda kullanılan ses kayıt cihazı ve gözlem boyunca kullanılmış olan gözlem kayıt defteridir.

İl spor temsilcileri ile yapılan görüşmelerin kayıt altına alınmasından önce İl Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinden gerekli izinler alınmıştır. Bu izinler belirlenen il temsilcileri tarafından incelendikten sonra görüşme tarihleri için randevu alınarak görüşme tarihleri belirlenmiştir. İl spor temsilcileri ses kaydından haberdar olduklarını ve çalışmaya gönüllü katıldıklarını beyan eden bilgilendirilmiş onay formlarını imzalamışlardır. Görüşmeler sırasında araştırmacının amacı il spor temsilcilerine söylenmiştir. Görüşmeler, uygun bir ortamda gerçekleşmiş, ses kayıt cihazı yardımıyla veriler kaydedilmiştir. Görüşme esnasında ayrıca ses kayıtlarının dışında yer alan, araştırmacının görüşmeyi yönetmek ve ortama ilişkin yorumları ve anekdotları kaydetmek amacıyla görüşme kayıt defteri kullanılmıştır.





## **Verilerin Analizi**

Bu aşamada il spor temsilcileriyle yapılan görüşmelerde elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Veriler analiz için okunmuş, düzenlenmiş ve kodlanmıştır. Görüşme sorularına verilen yanıtlar araştırmacı tarafından belirlenen temalar ve alt temalar oluşturularak kategoriler altında bir araya getirilmiştir. İl spor temsilcilerinin sorulara verdikleri yanıtlar kendi aralarında birleştirilmiş ve değerlendirilmiştir. İl spor temsilcilerinin, sorunlarına ilişkin var olan düşünceleri ortaya çıkarılmıştır.

Elde edilen nitel verilerin çözümlenmesinde; derinlemesine incelenmesi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılması ve belirgin olmayan temaların detaylı olarak ortaya koyulması amacıyla içerik analizi yapılmıştır.

Veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 227). Bu çerçevede, içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

## **Geçerlilik Güvenirlilik**

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının olabildiğince yansız olmasıyla mümkündür (Kirk ve Miller, 1986:2016). İç geçerliği sağlayabilmek için verilerin farklı kişiler tarafından incelenerek karşılaştırılması gerekmektedir. Dış geçerliğin sağlanması için verilerin, kategorilerin, analizlerin vb. tüm aşamaların açıkça tanımlanması gerekmektedir (Büyüköztürk vd, 2012). Çalışma sürecinde geçerliğin güçlendirilmesi için mümkün olduğunca tarafsız bir bakış oluşturulmaya çalışılmıştır. Analiz sürecinde uzmanlardan yardım ve görüş alınmış, raporlaştırma sürecinde belirlenen kod, tema ve kategorilerin nasıl belirlendiğine ilişkin bilgi verilmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenirliliğin sağlanması için çalışılan ortamda meydana gelen her şeyin veri olarak kaydedilmesini gerekir (Büyüköztürk vd, 2012). Bu çalışma sürecinde güvenirliliğin sağlanması için aşağıdaki hususlara özen gösterilmiştir;

- Dış güvenirliliğin sağlanması için; araştırmacı, kendi rolünü açıkça belirtmeye, veri kaynaklarını açıkça tanımlamaya, araştırma sürecinde oluşan ortamları detaylı olarak tarif etmeye, kavramsal çerçeve ve tanımları açıkça yapmaya, verilerin nasıl elde edildiğini ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışmıştır. Görüşmelerde elde edilecek verilerin kalitesi için uygun ortamlar seçilmiş, katılımcılarla yalnız kalınmış, görüşmeler esnasında veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış ve elde edilen veriler bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir.

- İç güvenirliliğin sağlanması için; toplanan verilerden ham halleriyle alıntılar sunulmuş, verilerin analizi ve analizlerin sonuçlandırılması aşamalarında birden fazla uzmandan yardım alınmış, görüşme yoluyla elde edilen verilere ilişkin olarak İl spor temsilcileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.





## Bulgular

### Federasyon İl Temsilcilerinin Karşılaştığı Mali Sorunlar

**Tablo 1.** Temsilciliğe sağlanan mali desteğe ilişkin görüşler

Cevap kategorileri	n	Örnek ifadeler
Mali destek olmaması	n=16	"Hiçbir spor organizasyonu için veya alandaki eksikliklerin giderilmesine yönelik federasyondan mali destek almıyoruz. İl Spor Müdürlüğü Organizasyonlarımızın mali giderlerini karşılıyor..."(K2).
Ödemelerin direkt il temsilciliği yerine İl Spor Müdürlüğüne yapılması	n=12	"...Federasyonlar il temsilciliklerine nakdi bir ödeme yapmıyorlar. Ödemeleri Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri kanalıyla yapıyorlar. Bizler planlamalarımıza göre il müdürlüklerine federasyonlarımızdan ödenen miktarlar kadar faaliyet yapıyoruz..."(K1).
Sponsor desteği bulunamaması	n= 4	"Bu durum en sıkıntılı olduğumuz taraf. Mali destek sağlanmıyor bari her yıl federasyon tarafından bizlere sponsorlar bulunsun. Fakat şimdiye kadar sponsor desteği de görmedik..."(K5).
Aynı destek olmaması	n=1	"...Diğer taraftan federasyonun temsilciliğimize sağladığı aynı yardım da yok. Maddi ödeme yapılamıyor bunu anlıyoruz ama o zaman gereken malzeme ve desteği sağlamalıdır."(K6).

Tablo 1’ de katılımcıların temsilciliğe sağlanan mali desteğe ilişkin görüşleri incelendiğinde; temsilciliğe sağlanan her hangi bir mali destek olmadığı (n=15), yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bulgular ise ödemelerin direkt il temsilciliği yerine il spor müdürlüğüne yapıldığı (n=12), sponsor desteği bulunmadığı (n=4) ve aynı desteğin de yapılmadığı (n=1) yönündedir.

**Tablo 2.** Ödeneklerin kullanımında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri

Cevap kategorileri	n	Örnek ifadeler
Mali işlemlerin şeffaf olmaması	n=16	"Federasyonlar tarafından faaliyetlerimizde kullanmak üzere belirli bir miktar para yattığını biliyoruz ama ne kadar yattığından veya nereye harcandığından bilgi sahibi değiliz..."(K3). "Bu konuda İl Spor Müdürlüğü yetkili. Bize mali harcamalarla ilgili bilgi vermiyorlar. Ödeneklerin nasıl kullanılacağına ilişkin fikrimizi dahi almıyorlar..."(K4). "...Ödeneklerin nasıl kullanıldığını bilmiyorum."



İl Spor Müdürlüğünün ödeneklerin kullanımına ilişkin il temsilcileriyle istişare yapmaması	n=13	<p>Bize verilen herhangi bir bilgi yok. Ödeneklerin kullanımına yönelik birkaç kez İl Spor Müdürü ve Şube Müdürü ile görüştim. Dikkate alınmadığımı görünce tekrar gündeme getirmedim...”(K11).</p> <p>“Bu konuda İl Spor Müdürlüğü gerekli harcamaları yapıyor ama nereye ne kadar harcama yapıldığına yönelik bizlere bilgi verilmiyor. Aslında organizasyonlarda yapılacak harcamalarda fikrimiz alınsa ödeneklerin daha etkin kullanılmasına yardımcı oluruz.”(K15).</p>
--	------	--

Tablo 2’ de katılımcıların ödeneklerin kullanımında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların mali işlemlerin şeffaf olmadığı (n=16), yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise il spor müdürlüğünün ödeneklerin kullanımına ilişkin il spor temsilcileriyle istişare etmediği (n=13), yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Tesis imkânlarına ilişkin görüşleri

Cevap kategorileri	n	Örnek ifadeler
Spor tesisi eksikliği (saha, salon vb.)	n=8	“Her gün yeni sporcular bu kafeye ekleniyor. Halktan da spor yapma talebinde bulunanların sayısı sürekli artıyor. Dolayısıyla yeni spor tesislerine ihtiyaç var.”...(K5).
Spor personelleri için eğitim alanı eksikliği	n=2	“Müsabaka oynanacak tesislere de ihtiyaç var ama en az onun kadar önemli olan ilimizde antrenörlerimizin veya hakemlerimizin gelişim seminerlerinin verilebileceği özel bir mekânımız yok...”(K6).
Konaklama tesislerinin eksikliği	n=1	“...Şehre gelen spor kabileleri ekonomik durumlarına göre otel ve benzeri yerlerde konaklıyorlar...İlk bakışta burada herhangi bir sorun yok gibi görünse de konaklama yapılan yerin fiziki durumu, antrenman yapılacak yere uzaklığı, sonra konaklama yapılacak yerdeki diğer misafirlerin hal hareketleri sporcu performansını etkiliyor.”(K7).
Tesislerde spor malzemesine duyulan ihtiyaç	n=2	“Spor tesislerimizin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda spor tesislerinin içerisinde kullanılan demirbaş malzemelerin veya diğer spor malzemelerin de yetersiz olduğunu düşünüyorum.”(K15).

Tablo 3’ te katılımcıların tesis imkanlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların spor tesislerinin yetersiz sayıda olduğu (n=8), yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bulgular ise spor personelleri (hakem, antrenör, gözlemci vb.)



için eğitim alanlarının eksik olduğu (n=2), tesislerde spor malzemesine ihtiyaç duyulduğu (n=1), konaklama tesislerine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Araştırma kapsamında ortaya çıkan veriler ve yapılan incelemeler ışığında; federasyon il spor temsilcilerinin önemli sorunlarından birisinin mali çalışma koşulları olduğu ve bu sorunun kurumsal kimliğin oluşması ve gelişmesini engellediği, birlikte çalışacakları insan kaynağının sayısal olarak yetersizliğinin iş başarımlarını olumsuz etkilediği, organizasyonlar için gerekli malzeme ve tesislerin temininde zorluk yaşadıkları, mali alanda federasyonların Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleriyle çalıştığından bu konuda ve ödeneklerin kullanımında il temsilcilerinin söz hakkı olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuç olarak bu çalışma illerde gönüllü birer çalışan durumunda olan il spor temsilcilerinin mali alandaki bu sorunların organizasyon düzenleme esnasındaki iş başarımlarını olumsuz yönde etkileyen önemli mali sorunlar yaşadıklarını göstermiştir.

İl spor temsilcilerinin organizasyon yöneticisi olarak düzenledikleri spor faaliyetleri esnasında aktarılan mali kaynakların harcama yetkilisi olarak atanması, mali kaynakların artırılarak ve bu kaynakları kullanma noktasında yetki ve sorumlukların il temsilcilerine verilmesi iş başarımlarına olumlu katkılar sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara:Pegama Yayıncılık. S.1, 2. Aktaran: Topaloğlu, A. O. (2009). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterlilikleri, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ardanış, B. (1982). Modern yönetim ilkeleri: karar verme. Modern Yönetim Semineri, Ders Notları, Türk – İş.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bal, A. (2013). Avrupa birliği sürecinde spor federasyonlarının yapısal bakımdan değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, V. ve Yavuz A. (2013). Rekabetçilikte, Sanayicilerin Teknolojik Yenilenmeye İlişkin Görüşlerinin Üniversite -Sanayi İşbirliği Çerçevesinde İncelenmesi. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(2), 128-137.
- Basım, H.N. ve Argan, M. (2016). Spor yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1998). Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), SBE, YYLT, Kütahya.
- Bayansalduz, M., Can, Y., Toros, T. ve Soyer F. (2010). Spor federasyonlarının sponsorluk ilişkileri ve kurumsal yeterlilik düzeylerinin verimlilik üzerindeki etkisi. Dünya verimlilik ve Avrupa Verimlilik Konferansı Bildiri Kitabı, Antalya.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, K. (1992). Qualitative Research for Education-An Introduction to Theoretical and Methods-. Allyn and Bacon Inc. Boston. Aktaran: Şişman M. Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Araştırmada Alternatif Paradigma Ve Yaklaşımlar, Selçuk Üniversitesince düzenlenen VII . Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2011). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Desen Ofset.
- Can, H. (1994). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çeki, G. (1972). Türk Sporunun Temel Sorunları, Bayrak Dergisi.
- Demirci, N. (1986). Spor Yönetimi ve Organizasyonu. İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.
- Erbay, Y. (1997). Bürokrasi, Bürokratizm ve Ülkemizde Bürokrat. Siyasetçi İlişkileri, Yeni Türkiye, 13, 405- 412.



- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar). 5. Baskı. Kırklareli: Beta Basım.
- Erkan, E. (1989). Spor Tesislerinin Planlanmasında Kullanıcı Gereksinimlerin Gözetilmesi, Hijyenik ve Ergonomik Yaklaşımlar. Türkiye’de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu, Yıldız Üniversitesi.
- Eryılmaz, B. (1995). Bürokrasi, İzmir.
- Fişek, K. (1985). Türk Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul. GS GM, (1996) Kanun Tasarıları, Ankara: GSG M Yayınevi.
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünya’da ve Türkiye’de Spor Yönetimi. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş. (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev. Ed.), Anı Yayıncılık: Ankara.
- Gökbunar, R. ve Kayalı, C. A. (2002). Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları.
- Hodgetts, R. M. (1999). Yönetim (teori süreç ve uygulama). Çev: Çetin, C., Mutlu, E. C., 2.Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İnternet: Türkozan, T. (2016). Meydan. Web: <http://www.meydan.com.tr/makale-turkozan/spor-yonetimi-ve-yoneticisi/29.html>, adresinden 28 Eylül 2016’da alınmıştır.
- İnternet: Web: [http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4157 & MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=SPOR](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4157&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=SPOR) adresinden 08 Şubat 2017’de alınmıştır.
- Karagözoğlu, C. (1994). Spor Yöneticilerinin Yeterlikleri İstanbul Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, CA: Sage: Aktaran: Yıldırım, A. Şimşek, H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi..
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- Kotan, E. (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin İdari Yapısı, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mirzeoğlu, N.(2003). Spor bilimlerine giriş. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323- 343.
- Robbins, S. P., David, A. and De Cenzo. (1998). Fundamentals of management essential concepts and applications. 8nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 21, 80, 106. Çeviren Öğüt. A. (2013). 8.b.
- Şimşek, M.Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. 12. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- T.C. Resmi Gazete, (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (08.007.2005), 25869.



Yaman, Ç., Türkmen M., Hergüner H. (2012). Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Zaman Kullanım Olanak ve Tutumlarının Belirlenmesi, Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 164-182.

Yazıcıoğlu, R. (1995). Bu Sistem Değişmeli: Alternatif Bir Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara: Birey Yayıncılık.

Yetim, A. (2014). Sosyoloji ve spor. 6. Baskı. Ankara: Berikan Yayınevi.

Yılmaz, A. (1997). Türkiye’de Yönetimde Yetersizlik ve Sorunları. Yeni Türkiye, 13, 394-404.

Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(59), 471-490.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, (1984). Aktaran. Yıldırım ve Şimşek 2008 :279). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.