

# SPOR YÖNETİMİNDE GÜNCEL KONULAR

EDİTÖRLER

Prof. Dr. Serap ÇOLAK

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER



ÇİZGİ | e-Kitap



# **SPOR YÖNETİMİNDE GÜNCEL KONULAR**

**EDİTÖRLER**

Prof. Dr. Serap ÇOLAK  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER

**ÇİZGİ**  
KİTAP E Vİ

## BÖLÜM YAZARLARI

Maşuk AY  
Mehmet Orhan METİN  
Şenol KARAKAYA  
Tolgahan TÜFEKÇİ  
Ümit ATEŞ  
Ziyaülhak SARIĞÜL

Akademik unvan ve harf sırası gözetilerek sıralanmıştır.

Bu kitapta yer alan her bölümün tüm sorumluluğu (görseller, tablolar, çizelgeler, çizimler, grafikler, direkt alıntılar, etik/kurum izni vb.) yazarlara aittir.

Herhangi hukuki bir olumsuzlukta Çizgi Kitabevi Yayınları ve kitap editörü hiçbir konuda bir yükümlülük ve hukuki sorumluluğu kabul etmez, hukuki yükümlülük altına alınamaz. Her türlü hukuki yükümlülük ve sorumluluk ilgili bölüm yazar(lar)ına aittir.

Çok bölümlü/yazarlı olan bu kitap maddi bir değer ile alınıp satılamaz. Kitapta yer alan bilgiler alıntı yapılmak ve ilgili alıntıya atıf yapılmak koşulu ile kaynak gösterilmek üzere bilimsel ya da ilgili araştırmacılar tarafından kullanılabilir.

**ÇİZGİ**  
K İ T A B E V İ

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)  
Eğitim Bilim

Genel Yayın Yönetmeni  
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi  
Aralık 2023

ISBN: 978-625-396-191-6  
Yayıncı Sertifika No: 52493

**KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI**  
**- Cataloging in Publication Data (CIP) -**  
EDİTÖRLER  
ÇOLAK, Serap | UZUNER, Muhammet Eyüp  
SPOR YÖNETİMİNDE GÜNCEL KONULAR

Sayfa Düzeni ve Kapak Tasarımı  
Ozsum Academy  
Tel: +90 541 191 57 41


Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları  
Tel: 0332 353 62 65- 66

### ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah. Alemdar Mah.  
M. Muzaffer Cad. No:41/1 Çatalçeşme Sk. No:42/2  
Meram/**Konya** Çağaloğlu/**İstanbul**  
(0332) 353 62 65 - 66 - (0212) 514 82 93  
www.cizgikitavevi.com  
f t @ / cizgikitavevi

## İÇİNDEKİLER

	<b>İÇİNDEKİLER</b>	iv
	<b>ÖNSÖZ</b>	v
<b>BÖLÜM 1:</b>	<b>SPOR YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMA</b> <i>Mehmet Orhan METİN</i>	1-8
<b>BÖLÜM 2:</b>	<b>SPOR KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> <i>Şenol KARAKAYA</i>	9-18
<b>BÖLÜM 3:</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME</b> <i>Maşuk AY</i>	19-29
<b>BÖLÜM 4:</b>	<b>SPOR YÖNETİMİNDE BULUNAN KURUMLARIN İNCELENMESİ TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÖRNEĞİ</b> <i>Tolgahan TÜFEKÇİ</i>	30-39
<b>BÖLÜM 5:</b>	<b>GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE UYGULAMALARI</b> <i>Ziyaülhak SARİGÜL</i>	40-56
<b>BÖLÜM 6:</b>	<b>TÜRKİYE'DE FUTBOL HAKEMLİĞİ VE KLASMAN SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ</b> <i>Ümit ATEŞ</i>	57-68

Bölüme ulaşmak için 

## ÖNSÖZ

Son yıllarda teknolojik ve sosyolojik alanlarda meydana gelen değişimlerle birlikte spor kavramının da bu değişimlerinden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu değişimlerin bir sonucu olarak da gerek yönetsel gerekse nesiller arası farklılıkların belirgin bir biçimde kendilerini göstermesinden dolayı, farklı yönetsel kavramlar ve yönetsel biçimler kendisini göstermeye başlamıştır. Gerek kamu gerek özel sektörde kendini gösteren bu hızlı değişimde yer alacak Spor yöneticilerine kariyer planlama, örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi, sporda bilişim ve güncel konuların yer aldığı bu kitap ile bilgi aktarılması hedeflenmektedir.

Özellikle teknolojik temelli altyapıya sahip kurum sayısının artması ve bilgiye erişimin kolay hale gelmesi ile de daha donanımlı ve gelişime açık bireyler spor yönetimi alanında günden güne sayılarını arttırmaktadırlar. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak da yönetsel becerilerde farklılaşmalar ve iş yükünün altından daha hızlı kalkabilme ortaya çıkmıştır.

Geçmişten günümüze ihtiyaçların da değişiklik göstermesi ile de yasalar, yönetmelikler ve tüzükler de güncellenmekte veya geçerliliğini yitirmektedir. Bu kitap ile spor yöneticiliği alanında bazı konularla ilgili güncel bilgilerin okuyuculara aktarılması hedeflenerek derinlemesine bilgilendirme yapılmaya çalışılmıştır.

**“Spor Yönetiminde Güncel Konular”** başlıklı kitabımızın gelecekteki akademik araştırmalara bir ışık tutabilmesini temenni ederiz.

Saygılarımızla..

### EDİTÖRLER

Prof. Dr. Serap ÇOLAK  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER  
Aralık 2023


# BÖLÜM 1

## SPOR YÖNETİMİNDE KARİYER PLANLAMA

**Mehmet Orhan METİN**

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı*

*m.orhanmetin@gmail.com*

 0009-0002-2415-4066

### GİRİŞ

Bireyler eğitim sürecine başlamadan önce, ne tür yetenekleri olduklarını ve ilgi alanlarını tanımlamaya çalışarak ve meslekler hakkında araştırma yaparak kendilerine uygun olan mesleği tercih etme eğilimindedirler. Bu süreçten sonra ilgilendikleri mesleğe yönelik eğitim almaya başlarlar ve bu seçtikleri meslekte ilerleme yani kariyer süreci başlamış olmaktadır. Kariyer, bireylerin eğitim hayatına girmesinden itibaren yaşamları boyunca devam eden ve bir örgütte çalışmaya başlamakla son bulmayan bir süreçtir (Yılmaz, 2020). Bireylerin ilgi alanları ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyer seçimi yapması, eğer bilgi ve beceri eksiklikleri varsa bunun örgüt içi eğitimlerle giderilmesi ancak birey ve yönetim arasındaki karşılıklı uyumla mümkün olabilmektedir. Kariyer planlaması yönetim ve çalışanların birlikte yürüttüğü uyumlaştırma çalışmalarıdır (Aytaç, 2005). Kariyer planlaması, çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin geliştirilmesi ve örgüt içerisindeki ilerleyişi olarak ifade edilmektedir (Bektemür vd. 2016). Spor hizmeti sağlayan kurumların, faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için kurumda çalışan tüm bireylerin ve faaliyetlerin incelenmesi ve uygulanmasını içeren (Pitts ve Stotlar 2007) spor yönetiminde, insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olarak çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak ve en iyi kariyer planları olanaklarını sunmak, böylece hem nitelikli insan gücünün rakip firmalara geçmesine engel olmak hem de rekabet edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır (Ay vd. 2014).

Bu bölümde spor yönetiminde kariyer planlaması konusu ele alınacaktır. Konu kapsamında kariyer kavramı, kariyer planlaması ve kariyer planlaması süreci detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

#### 1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, hem çalıştıkları kurumda başarı elde edebilmek için çaba sarf eden bireyler açısından, hem de çalışanlarının kariyer planlamalarını önemseyen örgütler açısından oldukça önemlidir (Yılmaz, 2020). Kariyer kavramı, ilerlemek istedikleri mesleğe yönelik olarak aldıkları eğitim ile bireylerin hayatına dâhil olmakta ve bir

kurumda çalışmaya başlamasıyla da aşama kaydetmeye başlamaktadır (Aytaç, 2005). Ancak belirli bir örgütte çalışma yaşamına katılmak kariyerin sadece başlangıç aşamasıdır (Tutar, 2020). Kariyer kavramı, bireylerin ilgi duydukları meslekte sürekli ve aşama aşama yetkinlikler kazanması anlamına gelmektedir (Tortop, 1994).

Kariyer kavramının, modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan itibaren özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramı 16. Yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, kavramın bilimsel olarak ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabında kullanılmıştır. 1957 yılında ise Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve son olarak 1966 yılında John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" kariyer kavramı konusunda tartışmaları başlatmıştır (Atay, 2006). Ancak tam anlamıyla 1970'li yıllardan bu yana, kariyer konusu bilim insanlarının daha yoğun ilgi odağı haline gelmiştir. 1980'lerden sonra ise küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, iş dünyasında kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır (Bakan, 2004).

Kariyer kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamaların ortak noktası kariyer kavramının; bireyin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerdir (DeCenzo ve Robbins, 1996). Kariyer kavramı, kişinin sahip olduğu meslekte ilerlemek, tüm çalışma yaşamı boyunca başarı elde etmek amacıyla üstlendiği rollerine yönelik deneyimlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Taşlıyan vd. 2011). Daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilecek olursa kariyer, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde üstlendiği rollerine yönelik hedeflerinin, duygularının, istek ve beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla eğitilmesi ve sahip olduğu bilgi ve becerileri doğrultusunda örgütte ilerleyerek daha fazla maddi kazanım elde etme arzusu olarak tanımlanabilir (İnandı ve Gılıç, 2020).

Kimi zaman bir mesleği kimi zamanda belirli bir meslekte ilerlemeyi ifade eden kariyer (Gürbüz, 2019) olgusunun odak noktasında insan faktörünün olduğu görülmektedir. Bireyler, çalışma yaşamına dâhil olduğu günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını gerçekleştirmek, geleceğe dair planlar yaparak işinde ilerlemeyi ve başarılı olmayı istemektedir. Bu istek ve beklentiler, bireyin yaradılış itibarıyla psikolojik yapısından, duygu, düşünce ve tutumlarından soyutlanamayacağından, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı, başka bir deyişle, kariyerin psikolojik ve sosyal boyutunun ön planda olduğu anlaşılmaktadır (Aytaç, 2005).

## 2. Kariyer Planlama

Örgütsel ve bireysel amaçların aynı noktada buluşması yönetim açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, işletmeler açısından bakıldığında, örgüt amaçlarını karşılayacak bireyleri istihdam etmek oldukça önemlidir. Bireyler açısından bakıldığında ise, kariyerlerini sürdürebilecekleri ve kendisine katacağı değerler doğrultusunda ilerleme kaydedeceği bir işletmeyi tercih etmek oldukça önemlidir (Ege, 2021). Kariyer planlaması, çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik dinamik bir süreci ifade etmektedir. Hem işletme hem de örgüt için faydalı olabilecek kariyer beklentilerini karşılayabilmek için yapılan düzenlemeler ve uyumlaştırmalar kariyer planlamasının kapsamına girmektedir (Chetana ve Mohapatra, 2017).

Kariyer planlaması, işletmenin hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri arasında uyumlaştırma yapılarak, iş sorumluluklarını daha iyi yapabilmesi amacıyla mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi ve işinde ilerleyebilmesi için gerekli olan yeni yetkinliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 2005). Başka bir tanımlamada kariyer planlaması, belirli bir kariyer hedefine ulaşmak amacıyla bireylerin; kendinden, avantajlardan, zorluklardan, süreçlerden haberdar olunan, kariyeriyle ilgili seçenekleri belirleyen, yetkinliklerle ilgili deneyimleri tasarlayan önceden programlanmış bir süreç olarak ifade edilmektedir (Delong ve Coombs, 1989).

Sabuncuoğlu (1997)'na göre kariyer planlaması bir bireyin sahip olduğu yetkinliklerin geliştirilmesi ve çalışmakta olduğu örgütte ilerlemesinin ya da yükselmesinin planlamasını ifade etmektedir. Kariyer planlamasının iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutun ilki, bireyin kendi kişiliğinde oluşan, çalıştığı örgütte yerini bilme, anlamlandırma ve gelecekteki beklentilerine yöneliktir. İkinci boyut ise, bireyin kariyerinin örgüt amaçları doğrultusunda uyarlanması ve yönlendirilmesidir. Diğer bir ifade ile örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının bütünleştirilmesidir. Bu tanımlamaya göre kariyer planlaması, çalışanların tek başına yapabileceği şeyler veya alabileceği kararlar olmamaktadır (İnandı ve Gılıç, 2020). Kariyer planlamasında, örgütün ve bireyin sorumlulukları eşit derecededir. Örgütlerde birey uygulayıcı konumda olsa da, arkasında her zaman örgütün desteği olmaktadır. Kariyer planlama sürecinde birey örgütten ayrı düşünülemez, bir bütün olarak birbirini tamamlayarak çalışmaktadır (Demirbilek, 1994). Yani kariyer planlaması, örgütün ve bireyin beraber yürüttüğü çalışmalardır. Birey ve örgütün beklentileri uyum içerisinde olmaktadır. Aksi takdirde hem örgütün başarılı olması güçleşecek hem de bireyin iş yaşamında motivasyonu azalacaktır (Aytaç, 2005).

### 3. Spor Yönetiminde Kariyer Planlamanın Önemi

Spor yönetiminde kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Spor yönetiminde, bireyler mevcut olan becerilerini sürekli olarak geliştirmeye, yeni beceriler kazanmaya ve yaşamları boyunca öğrenme amacıyla bu becerileri bir üst seviyeye taşımaya gereksinim duymaktadır. Bu doğrultuda bireylerin doğru bir kariyer seçimi yapmaları ve yeterli planlama bilgisine sahip olması gerekmektedir. Günümüzün örgüt yapısı içerisinde bireylerin kariyer planlama bilgisini kullanması gerekmektedir (Öztemel, 2021). Spor yönetiminde kariyer planlaması, bireyin mesleğine yönelik belirlediği hedeflere ulaşması amacıyla kariyerini yönetmesi ve sürdürmesindeki gösterdiği çabalardır. Bu doğrultuda, bireyin belirlediği bu kariyer hedeflerine ulaşması amacıyla doğru seçimler ve yenilikler yapmasında kariyer planlaması yardımcı bir süreç olmaktadır. Dolayısıyla, kariyer planlaması, bireylerin doğru kariyer kararları verme yeteneklerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Koçak, 2019). Bu amaçla bireyin, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla kendini yeteneklerini bilmesi ve tanınması, becerilerinin farkına varması, hedef ve beklentilerini belirlemesi, güçlü yönlerini ve zayıf yanlarını bilmesi, ilgi duyduğu alanların analizini yapması, geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmesi ve çok iyi bir şekilde incelemesi gerekmektedir (Arifoğlu 2015).

(Aytaç, 1997)'e göre kariyer planlaması; örgüt içerisinde çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamak ve kendilerini sürekli olarak geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu durumda, çalışanlara daha iyi iş imkânı, daha çok kazanç, dinamiklik, artan sorumluluk ve görev bilinciyle verimliliğini artırma becerisi kazandırmaktadır. İyi bir kariyer planlaması çalışma alanında yükselme imkânı sağladığı için çalışanların saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kariyer planlama ile çalışanların iş doyumunu artmakta ve kendilerini daha güçlü ve mutlu hissetmesini sağlamaktadır (Göz ve Gürbüz, 2005). Spor yönetiminde, insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olarak çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak ve en iyi kariyer planları olanaklarını sunmak, böylece hem nitelikli insan gücünün rakip firmalara geçmesine engel olmak hem de rekabet edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgütün ve bireyin amaçlarına ulaşmasında iki taraflı bir sorumluluk gerektiren kariyer planlaması, örgütün nitelikli çalışanların devamlılığının sağlanmasında ve çalışanların motivasyonlarının sürekli yüksek tutulmasında önemli olmaktadır (Ay vd. 2014).

#### 4. Spor Yönetiminde Kariyer Alanları

Bireylerin kariyer yaşamları eğitim hayatıyla birlikte başlamaktadır. Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda veya Spor Bilimleri Fakülte'lerinden farklı bölümlerde (beden eğitimi bölümü, beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü, antrenörlük bölümü, spor yöneticiliği bölümü ve rekreasyon bölümü) eğitim gören öğrencilerin kariyer planlamalarını yapabilmeleri için yeterli eğitimi aldıktan sonra mesleki bilgi ve becerilerini iyi bir şekilde analiz etmeli ve yeteneklerini saptamaları gerekmektedir. Bu doğrultudaki kariyer olanaklarının ne tür gereksinimler içerdiğini doğru bir şekilde tespit etmeleri gerekmektedir (Çakto ve Görgüt, 2019). Spor yönetiminde kariyer alanları; yöneticilik, işletmecilik, proje uzmanı, medya sektörü, organizasyon sorumlusu, pazarlama sektörü, danışmanlık şeklindedir (Bingöl ve Gündoğdu, 2020). Spor yönetimi içerisinde; kamu spor örgütleri, kâr amacı gütmeyen gönüllü spor örgütleri ve profesyonel (ticari) spor örgütleri olmak üzere üç farklı sektörde spor örgütleri gruplandırılmıştır (Bozkır, 2020). Bu örgütler içerisinde profesyonel spor yöneticisi, sportif işler yetkilisi, federasyon genel sekreteri, idari hizmetler, spor uzmanı, kontrolör, memur, şef, otel ve tatil köylerinde spor sorumlusu, spor organizatörü ve spor ile ilgili birimlerin kadro alanlarında (Sunay, 2016) kariyer olanakları bulunmaktadır.

#### 5. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlaması, bireyin ilgi alanlarını, yeteneklerin, bilgi ve becerilerini, tercihlerini ve isteklerini belirlemesini, bireyin kendisi için uygun olan iş yaşamı ve öğrenme olanaklarını keşfetmesini, mesleki nitelikleri ile kendi yeteneklerinin uyumunu analiz etmesini ve bireyin günlük yaşamında ve çalışma yaşamındaki gelişimleri kontrol etmesine yardımcı olan kendini geliştirmeye yönelik planlarını sürekli olarak güncellemesini gerektiren aşamalardan oluşmaktadır (Öztemel, 2021). Kariyer planlaması; öz-değerlendirme, kariyer olanaklarını değerlendirme, hedefleri belirleme, karar verme ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır. Kariyer planlama aşamaları Şekil 1'de verilmektedir;

*Öz-değerlendirme;* Bu aşama, bireyin kendi ilgi alanlarını, değer yargılarını ve yetkinliklerini belirleyerek kariyerinin hangi aşamasında olduğunun farkına varmasını ve gelecek için plan yapmasını kolaylaştırmaktadır. Bireylerin kendini tanımadan başladığı bir kariyer planlaması, eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış hedeflere sürükleyebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken, böyle önemli bir konuda tamamen tarafsız ve gerçekçi olmaları gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2022). Öz değerlendirme kısaca bireyin kendisiyle ilgili bilgileri bir araya getirerek analiz etmesi sürecini ifade etmektedir.

*Kariyer olanaklarını değerlendirme;* Kariyer planlamasının ikinci adımını oluşturan bu aşamada, birey kariyer seçimini yapabilmek amacıyla kariyer seçenekleri hakkında bilgi edinmesi sürecidir. Çalışma yaşamındaki iş olanaklarını derinlemesine incelemeyi ve eğitim alınan alanda kariyer tercihinine doğru bir şekilde karar verme ve kariyer olanaklarını daraltmayı içermektedir (Öztemel, 2021). Bu aşamada birey, kariyer alanlarındaki farklı olanaklarını listeleyerek ilgi alanı ve yetenekleri, sosyal çevresi, psikolojik ve davranışsal özellikleri doğrultusunda kariyer olanaklarını en aza indirgemektedir (Çalık ve Ereş, 2022).

*Hedefleri belirleme;* bu aşamada, bireyler yeteneklerinin yanı sıra aile, kişilik gibi faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında saptamaktadır. Mevcut yetenek ve bilgi birikimiyle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yenilikler ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim duyulmaktadır (Anafarta, 2001). Bireyler, rastgele ve kolayca ulaşılan hedefler yerine, gelecek için kendilerini zorlayan, motive eden yönlendiren, vizyon veren ve doyum sağlayan hedefler belirlemektedir. Önceliklerini, kapasitelerine göre hedeflerini belirleyen kişiler, ilgi alanlarını ve özgeçmişlerini ön plana çıkartarak ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektedir (Erden, 2021).

*Karar verme;* Kariyer planlamasının bu aşamasında, ilk üç aşamada toplanan bilgilerden yola çıkarak birey kariyer olanaklarının avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmekte ve öncelikli olanları belirlemektedir (Öztemel, 2021). Bu aşamada, birey kariyer olanakları arasında yaptığı değerlendirmeler doğrultusunda kendine en uygun olana karar vermektedir.

*Uygulama;* kariyer planlamasının son aşaması, yapılan kariyer planının uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada, birey hazırladığı planı uygulamaya koymaktadır. Planların uygulanma aşamasında bireyin istekliliği ve örgüt desteği yapılan bu planlamanın amaca ulaşmasında önemlidir. Ayrıca, yapılan bu planlar kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerine uygun bir şekilde aşama aşama hayata geçirilmelidir (Koçak, 2019).

## **SONUÇ**

Kariyer kavramı, bireylerin yaşamlarında giderek daha önemli bir konu haline gelmekte; dolayısıyla örgütlerden kariyer planlamasına yönelik talepleri de artmaktadır. Her yönetim sürecinin olduğu gibi spor yönetiminde de etkinliğinin sağlanması örgütsel başarı ve verimlilik için gerekli görülmektedir. Bu doğrultuda örgüt ve çalışanlar arasında dürüst ve işbirliğine dönük ilişkilerin oluşturulması önemlidir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara hangi imkânların sağlayabileceğini ve gelecekte neyi planladıklarını,

çalışanların ise istek ve beklentilerinin neler olduğu ve ileride kendilerini nerede görmek istediklerini tespit etmesi ve açıklaması gerekmektedir.

Spor yönetiminde hem örgüt hem de çalışan açısından büyük öneme sahip olan kariyer planlaması, bireylerin çalışma ortamında iş tatmini ve uyum sağlaması açısından önemli faktörlerden biridir. Bireyin bir kariyer hedefinin bulunması, potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kariyer hedefleri ve elde ettiği mevki sayesinde kazandığı gelir sadece maddi yönden değil benlik saygısı ve güven duygusunu tatmin etmektedir. Dolayısıyla kariyer bir taraftan bireye maddi ve somut katkılarda bulunurken, diğer taraftan ona psikolojik açıdan olumlu katkılarda bulunmaktadır. Örgütsel açıdan ise bireyin işe ve örgüte bağlılığı kadar örgütsel verimliliğe ve etkililiğe katkı sağlayan önemli bir motivasyon faktörüdür. Örgütsel açıdan, doğru çalışmanı doğru işe yerleştirme ve onunla örgütsel geleceğe yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların eğitim ve gelişmelerini planlayarak geleceğin beceri ve yeteneğine sahip insan kaynağını yetiştirme ve kendilerini geleceğe taşıma fırsatı bulabilmektedir. Örgüt yapılarında iyileşme ve çalışanların bireysel gelişimin de sağlanan her tür ilerleme ve gelişmede kariyer olgusunun büyük bir önemi bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Anafarta, Nilgün (2001). "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif". Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), 1-17.
- Arifoğlu, Serap (2015). Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atay, Seynur (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ay, A. F., Berrin Filizöz, Mehmet S. Öncül (2014). "Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu Ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". AKÜ İİBF Dergisi, 16(2), 45-61.
- Aytaç, Serpil, (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Bakan, İ., Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Alfa Akademi, İstanbul.
- Bektemür, G., Sevgi Demiray, Dilek Ö. Ürkmez (2016). "Hemşirelerin Kariyer Planlaması: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği". Okmeydanı Tıp Dergisi, 32(1), 7-13.
- Bingöl, Hülya ve Gündoğdu, Cemal (2020). Sporda Kariyer Planlamasının Önemi. İçinde: (Ed. Özdemir, M., İlkım, M.) Sporda Yeni Akademik Çalışmalar - 6, Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Bozkır, Arif (2020). Spor Yönetimi ve Spor Örgütleri. İçinde: (Ed. Özdemir, M., İlkım, M.) Sporda Yeni Akademik Çalışmalar - 6, Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Chetana, Nameirakpam ve Mohapatra, A. K. Das (2017). "Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study". Asian J. Management, 8(3), 614-618.
- Çakto, Piyami ve Görgüt, İlyas (2019). "Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi Gören Öğrencilerin Kariyer Planlama Süreçlerinin İncelenmesi". International Sport Science Student Studies, 1(1), 69-80.

- Çalık, Temel ve Ereş, Figen (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer. Pegem Akademi: Ankara.
- DeCenzo, A. David ve Robbins, P. Stephen (1996). Human Resource Management, Fifth Edition, Willey Series in Management: New York.
- DeLong, J. Thomas ve Coombs, C. Garn (1989). "The Role Of The Principal İn The Career Development Of Teachers". Journal of Career Development, 15(3), 199-208.
- Demirbilek, Tunç (1994). "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 71-85.
- Ege, Cemalettin (2021). Spor Örgütlerinde Mükemmeliyetçilik Algısı ile Kariyer Planlama Tutumları Arasındaki İlişki (Spor İstanbul Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erden, Hale (2021). Kariyer Planlama ve Aşamaları. İçinde: (Ed. Taş, A., Aytaç, T.) Kariyer Planlama ve Geliştirme, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Göz, Figen ve Gürbüz, Kader (2005). "Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin". Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 8(2), 82-87.
- Gürbüz, Sait (2019). Kariyer Yönetimi. İçinde: İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- İnandı, Yusuf ve Gılıç, Fahrettin (2020). "Öğretmenlerin Kariyer Engelleri Ölçeğinin Geliştirilmesi". Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(1), 15-31.
- Koçak, D. (2019). Kariyer Planlama. Edt: Kaygın, E., & Zengin, Y., Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular, 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 107-121.
- Öztemel, Kemal (2021). Kariyer Planlama Ve Geliştirme. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Pitts, G. Brenda ve Stotlar, K. David (2007). Fundamentals Of Sport Marketing (3rd ed.). WV: Fitness Information Technology: Morgantown.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997). Personel Yönetimi-Politika ve Yönetimsel Teknikler. 8. Baskı, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sunay, Hakan (2016). Spor Yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Taşlıyan, M., Nazmiye Ü. Arı, Burak Duzman (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması". Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 231-241.
- Tortop, Nuri (1994). Personel Yönetimi. Yargı Yayınları: Ankara.
- Tutar, Hasan (2020). Kariyer Yönetimi ve Planlaması. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yılmaz, Aydın (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar. Seçkin Yayıncılık: Ankara.


## BÖLÜM 2

# SPOR KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

**Şenol KARAKAYA**

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı*

senol\_karakaya@hotmail.com

 0009-0000-6249-3304

### GİRİŞ

Yönetim bilimi çerçevesinden bakıldığında örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda kendilerince yararlı gördükleri stratejiler geliştirirler. Geliştirdikleri bu stratejileri ve yönetsel fonksiyonları yerine getirerek çalıştıkları faaliyet alanı ile ilgili iş aktiviteleri yürütürler. Bu üretim doğrudan somut bir ürüne yönelik olmakla birlikte bir hizmet sunumu veya bir fikir üretimi de olabilmektedir. Bahsedilen bu üretimler kapsamında; Kurumlar var olabilmek ve bu varoluş durumunu sürdürebilmek için iş görenlerin performansına ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların performansı çalıştıkları işletme ile kurdukları ilişki çerçevesinde gerçekleşmektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumları ile kurdukları bağlar örgütün sürdürebilir başarısına katkı sağlamaktadırlar. Çalışanlar ve kurumun kurduğu bağlar, iletişim ve bunlar sonucunda oluşan kimlik oluşumunun seviyesi kurumların varoluşu açısından “örgütsel bağlılık” kavramının önemini ortaya koymaktadır. Önem arz eden bu kavrama yönelik; birçok çalışma disiplini, sosyal bilimciler ve iş dünyası için tek başına ve ilişkili konular ile ilgili çalışmalar literatürde bulunmakla birlikte, hala örgütsel davranış konu başlığı altında “örgütsel bağlılık” kavramı çalışma konusu olarak yer almaktadır. Yapılan bu çalışmalar içerisinde spor sektörüne yönelik çalışmalarda mevcuttur. Spor sektörüne yönelik çalışmaları biraz daha detaylandırdığımızda kamu spor kurumlarında örgütsel bağlılık konusu bu bölümde incelenecektir. Bu bölümde Türkiye’de bulunan spor kamu kurumlarında örgütsel bağlılık konusu, ulaşılabildiği kadar basılı ve dijital yayımlar, dokümanlar aracılığıyla incelenerek, spor yönetimi alan yazınına katkıda sunulmaya çalışılacaktır.

### 1. ÖRGÜT

Günümüzde örgüt genel olarak en az bir ya da daha fazla hedefe ulaşabilmek için beraberce çalışan insan topluluğunu ifade etmektedir. Örgütlerin hedefe ulaşabilmesi için etrafında bir insan topluluğuna yani personele bunu gerçekleştirebilmesi içinde kaynağa ihtiyacı vardır. Buradan yola çıkarak örgüt sadece belirlenen amaç için değil kendi varlığını sürdürebilmesi açısından da kaynağa ihtiyaç duyar. Dolayısıyla örgütlerde amaç

hedefe ulaşmakla birlikte kendi varlığını sürdürmesidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanı sıra bütün çalışanların bir uyum ve işbirliği içinde, takım hâlinde çalışmalarını gerektirmektedir. Genel olarak örgütün tanımları ise;

Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003).

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bir başka tanımda ise örgüt yönetimin bir aracı olarak görülmüştür (Başaran, 2000).

Türkiye’de kamu sektöründe bulunan spor örgütlerinin başında Gençlik ve Spor Bakanlığı ve taşra teşkilatları yer almaktadır. Bunun dışında yerel yönetimlerin spor daire başkanlıkları da kamu alanındaki spor örgütlerine örnek olarak gösterilebilir. Bu örgütlerin başlıca amacı ülkede vatandaşları spora yönlendirmek ve uluslararası organizasyonlarda spor alanında başarı yakalamak için mevcut örgüt yapılarını güçlendirmek ve başarı için vizyon oluşturmaktır. Bunu yaparken iş görenlerini de bu amaç etrafında toplayabilmek yani güdüleyebilmekte spor kurumlarının ilk hedefleri arasında yer almaktadır.

## **2. BAĞLILIK**

Bağlılık kelime anlamı olarak bir yere bağlı olma ilişkinlik ifade etmek için kullanılırken diğer anlamı ile sevgi, saygı ile duyulan içten yakınlık yani sadakat anlamı içinde kullanılabilir. Konumuz itibari ile örgütsel bağlılık kavramı için ikinci anlam olan sadakat kavramına değinmek daha doğru olacaktır. Bağlılık ve sadakat farklı anlamları olsa da birbirini destekleyen iki kavramdır. Bir kişiye veya bir kuruma bağlılık gösterme yerine getirmek zorunda olduğumuz yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Bu yükümlülüklerin başında o kuruma gösterilecek sadakat bulunmaktadır.

Bağlılık, bireyi bir fikre, kişiye veya topluluğa karşı önceden hazır bulunduran bir davranış olarak nitelendirilmektedir. (Morrow ve McElroy, 1986, akt. Balay, 2000)

## **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütler değişen dünya ile birlikte iş odaklı klasik yönetim anlayışından sıyrılarak insan odaklı yönetim modeline geçmeye çalışmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden

biri ise son dönemlerdeki araştırmalar ile önemi ortaya çıkan iř görenlerin var oldukları örgütlerdeki pozitif bağlılıkları ile birlikte performans ve veriminin yükselmesinin anlaşılmasıdır. Çalışma hayatında örgütlerin başarılı olabilmek için ihtiyaç duydukları alanların başında o örgütte görev yapan iř görenlerin örgüte bağlılıkları gelmektedir. (Diker, 2022)

Örgütsel bağlılık kavramı araştırmacıların üzerinde durdukları bir alan olmakla birlikte tanımı konusunda farklı ifadelere yer verilmiştir.

Bu tanımlardan bazıları;

Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerinin iř görenlerce inanılması ve kabul edilmesi, örgüt yararına değer katacak çalışmalara ve örgütteki çalışmalarını devam ettirme yönünde istekliliktir (Yücekaya, 2017).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte itaat, katılım ve kimlik kazanımı süreçleri neticesinde oluşan bir kavramdır (Şenol ve Üzüm, 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini belirli bir örgütle ve amaçlarıyla bütünleştirmesi ve örgütün bir parçası olarak görme isteğidir. (Robbins S. P. & Judge, T. 2020).

Örgütsel bağlılık, çalışanın bireysel arzularına, amaç ve değerlerine fayda sağlayan, bunların oluşmasına yardım eden, işyerinin hedeflerine sadakatla hizmet etme, örgüt için fedakarlık yapmak, kendini örgüte adama duygu ve davranışlarına denir. (Eren, 2012)

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere birbirleriyle ilişkili tanımlar olmakla birlikte ne birbirlerini doğrulayan ne de birbirlerini yalanlayan tanımlar olmaktan uzak durmuşlardır. Gerek tanımlardan gerekse yapılan araştırmalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı güçlendirmek için gerekli olan konular řu şekilde sıralanabilir; (Balay, 2000)

- 1- Kontrol
- 2- Strateji ve Vizyon
- 3- Mücadele Gerektiren İşler
- 4- İş Birliği ve Takım Çalışması
- 5- Çalışma Kültürü
- 6- Ortak Kazanımlar
- 7- İletişim
- 8- İnsanlara İlgi
- 9- Teknoloji
- 10- Yetiştirme ve Geliştirme

Örgüt yukarıda bahsedilen maddeler doğrultusunda organizasyon yapısını düzenlerse bünyesindeki örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmesinde bahsedilebilir.

#### **4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

##### **4.1 Allen ve Mayer'in Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık 3 grupta ele alınmaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

###### **4.1.1 Duygusal bağlılık**

Bir çalışanın bağlılığı ve entegrasyonu, onun örgüte duygusal olarak bağlı olmasıyla ifade edilir. Çalışanların örgütte kalma motivasyonu, duygusal bağlılık ve örgütün hedefleriyle özdeşleşme ile ilişkilidir. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan kişiler, bunu ihtiyaç duydukları için değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000). Örgüte karşı duygusal bağlılık, çalışanlar için önemli bir değer taşır ve örgütün değerlerini benimserler. Bu bağlılık, çalışanların örgütte kendilerini aidiyet hissiyle ve değerli bir üye olarak görmelerine yardımcı olur.

###### **4.1.2 Devam Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, çalışanın işten çıkışının örgüte getireceği mali yükü gözeterek şekillenen bir bağlılık türüdür. Bu, çalışanlar arasında bir çeşit kar-zarar değerlendirmesidir ve aynı zamanda örgütsel açıdan algılanan maliyet olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, verdikleri emek karşılığında örgütlerinden ne kazanıyorlar ve işi bırakmaları durumunda neyi riske atıyorlar gibi soruları göz önünde bulundurarak bir maliyet analizi yaparlar. Beklentilerini karşıladığı sürece örgütte bulunmayı sürdürürler (Şenol, 2019). Devamlılık bağlılığı, işgücünün devir hızını etkileyen bir bağlılık şeklidir. Çalışan, kendini ne kadar örgütüne vakfederse, o kadar maddi ve manevi ödülleri elde etmeye devam eder.

###### **4.1.3 Normatif Bağlılık**

Çalışanların örgütte kalma kararlarının, ödev bilincine ve etik değerlere dayandığı durumlara normatif bağlılık denir. Bu tür bir bağlılık hisseden çalışanlar, işten ayrılmanın ahlaken kabul edilemez olduğuna inanırlar (Yücekaya, 2019). Normatif bağlılıkta hissedilen zorunluluk, devamlılık bağlılığının maddi çıkarılara dayalı zorunluluğundan farklı olarak, ahlaki ilkeler ve etik duygular üzerine kuruludur.

## **4.2 Etzioni'nin Sınıflandırması**

### **4.2.1 Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık, negatif bir bağlılık şeklini tanımlar ve bireyin örgüte karşı gösterdiği olumsuz tutum ve davranışları içerir. Ancak, bu durum genellikle bireyin örgüt tarafından belirli bir davranış kalıbına sokulduğu ve olumsuz davranışlarının dikkate alınıp, bunların yerine daha olumlu ve örgütsel üyelikle uyumlu davranışların teşvik edildiği bir bağlamda ortaya çıkar (Balay, 2000). Birey, belirli nedenlerden ötürü örgüte karşı negatif bir tutum sergileyebilir. Bu tutum ve davranışlar, yabancılaştırıcı bağlılık olarak adlandırılan bir süreçle sonuçlanabilir. Ancak, bu süreç genellikle örgüt tarafından yönetilir ve kontrol edilir. Örgüt, bireyin negatif davranışlarını sınıflandırır ve analiz eder. Bu analiz sonucunda, örgüt, bireyin olumsuz davranışlarını değiştirmek için çeşitli stratejiler uygular. Bireyin davranışları, örgütün beklentileri ve normlarına daha uygun hale getirilmeye çalışılır. Bu süreç, bireyin örgüt üyeliğini ve bağlılığını güçlendirmeye yöneliktir.

### **4.2.2 Hesapçı Bağlılık**

Hesapçı bağlılık, örgüt ve bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim ve alışverişi ifade eder. Bu durumda, bir kişi, kendisine ödenen maaşa denk bir performans sergileyerek, belirlenen günlük iş standardına uygun bir bağlılık sergiler (Hasan, 2002). Çalışan gerek örgütsel gerekse kişisel hedef ve çıkarlarının fazlalığı doğrultusunda bağlılığa artacaktır.

### **4.2.3 Moral Bağlılık**

Bireyin örgütüne duyduğu derin bağlılık, genellikle onun örgütün amaçlarını, değerlerini ve kurallarını benimsemesi ve bunları kişisel kimliğinin bir parçası haline getirmesiyle belirginleşir. Bu, bireyin örgütünün hedeflerine, değerlerine ve yönetmeliklerine tamamen uyum sağlaması anlamına gelir (İlhan, 2019). Örgüt ve birey arasındaki bu uyum, çeşitli değişkenlere dayalıdır ve bu değişkenlerin uyumlu olması, örgütsel bağlılığı artırır. Diğer bir deyişle, bireyin örgütün amaçlarına, değerlerine ve kurallarına ne kadar fazla uyduğu, o derece örgütsel bağlılığı artırır. Bu, bireyin örgütüne daha çok adanmışlık göstermesine ve örgütünün hedeflerine daha çok katkı sağlamasına yardımcı olur.

## **4.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması odağında ele alan O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır:

#### **4.3.1 Uyum Boyutu**

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, kendi kişisel hedeflerinin ve çıkarlarının takip edilmesi, ödüllere erişmek ve cezalardan sakınmak gibi unsurlarla yakından ilişkilidir (Saltık, 2019). Bu bağlılık boyutunda, çalışanın öz hedefleri ve çıkarları genellikle örgütün hedeflerinden daha ağırlıklıdır. Bu durum, çalışanın örgüt içindeki varlığının ve bağlılığının, öncelikle kendi kişisel hedeflerinin ve çıkarlarının gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görüldüğünü belirtir. Çalışan, örgüte olan bağlılığını, kendi kişisel hedeflerine ulaşmak, arzu ettiği ödülleri kazanmak ve olası cezalardan kaçınmak için kullanabilir.

#### **4.3.2 Özdeşleşme Boyutu**

Örgüt içindeki diğer üyelerle derin bağlar geliştiren birey, kendi tutum ve eylemlerini, kişisel ifade ve tatmin arzusunun bir sonucu olarak diğer grup üyeleriyle uyumlu hale getirir. İşgören, örgütün hedeflerini, değerlerini ve niteliklerini benimser ve bu unsurlarla birlik olur (Gümü, 2012). Bu durumda, örgütsel bağlılık, bireyin örgütün perspektiflerini ve özelliklerini ne ölçüde kabul ettiğini ve bunları ne kadar etkili bir şekilde uyguladığını gösterir.

#### **4.3.3 İçselleştirme Boyutu**

Bu boyut tamamen kişisel ve kurumsal değerlerin uyumu üzerine kuruludur. İlgili tutum ve davranışlar, bireylerin kendi içsel değerlerini örgüt içindeki diğer bireylerin değer sistemine uyumlu hale getirdiği durumlarda belirginleşir (Gürkan, 2006). Bu uyum, bireyin kendi iç dünyasının ve değerlerinin, örgütteki diğer bireylerin değerleriyle eşleştiği zaman ortaya çıkar. Bu, bireyin değerlerini örgütün değer sistemine bütünleşme sürecini içerir ve bu süreç boyunca, birey kendi kişisel değerlerini örgütün genel değerleriyle uyumlu hale getirir. Bu uyum ve bütünleşme süreci, bireyin örgütsel bağlılığını derinleştirir ve onun örgüt içinde daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlar.

### **5. SPOR KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu başlık altında Türkiye’de bulunan spor kamu kurumlarında örgütsel bağlılık konusu, ulaşılabildiği kadar basılı ve dijital yayınlar, dokümanlar aracılığıyla incelenerek, spor yönetimi alan yazını boyutunda tartışılacak ve sonucunda bu bölüm içeriği çerçevesinde öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

Spor kurumları genellikle hedef odaklıdır ve bu hedefler genellikle net ve ölçülebilirdir. Örneğin; bir ligde kazanılan maç sayısı, bir turnuvada elde edilen sıralama, bir atletin kişisel en iyi zamanı gibi hedefler net ve ölçülebilir hedeflerdir. Bu net hedefler, çalışanların (antrenörler, atletler, destek personeli vb.) kuruma olan bağlılıklarını artırabilir, çünkü kendi çabalarının ve katkılarının kurumun hedeflerine ulaşmada somut

bir etkisi olduğunu görebilirler. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve taşra teşkilatları, Üniversitelerin Spor Bilimleri Fakülteleri, Milli Eğitim Bakanlığı yerel belediyelerin spor daire başkanlıkları veya müdürlükleri sporun oluşturduğu hedefler doğrultusunda çalışanlarını örgütlemeyi ve aynı hedef altında toplamayı ve bununla birlikte çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artırma gibi normları diğer kurumlara oranla başarması daha mümkün görülmektedir.

Türkiye’de spor yönetimi alan yazın çerçevesinden bakıldığında, özellikle örgütsel davranış alt konu başlığında incelendiğinde; örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların en çok çalışılan, tercih edilen konular olduğu söylenebilir (Yavuz, Mirzeoğlu ve Kaymakçı, 2018).

Karaca, Bayram ve Harmancı (2020), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisini araştırdığı çalışmasında; çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir rol olduğunu belirtmiştir. Çalışanların işe seçim aşamasında; işe uygun kişilerin seçilmesi, bu kişiler için uygun eğitim ve geliştirme çabalarıyla etkili bir terfi sisteminin oluşturulmasının çalışanların örgüte bağlılığının artmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Kamu sektöründe yer alan spor örgütlerinde çalışanların işe alım süreçleri, bu alım süreçlerinde işe uygun ve istekli kişilerin örgütlere katılımlarının sağlanması, gerekli eğitim süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve liyakat çerçevesinde yapılmasının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada önemli bir rol oynayacağı söylenebilir.

Ulun, Ötkan ve Çolakoğlu (2022), çalışmasında gelecekte yönetim basamaklarında yer alacak insan kaynağının gelişimine katkı sağlayacak ve olumsuz örgüt ikliminin dezavantajlarını ortadan kaldıracak düzeydeki örgütsel bağlılık politikalarına yatırım yapılmasının yerinde olacağını ifade etmiştir. Bu çalışmadan hareketle örgütsel bağlılık politikalarının kurumlarda çalışan yönetici adayları için bir yatırım aracı olduğu söylenebilir.

Tamer ve Bozaykut Bük (2020), çalışanların, kurumlarının desteğini algılamalarının bir dizi olumlu etkisi olduğunu, bu desteğin sadece onların sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılamakla kalmadığını, aynı zamanda performans temelli ödül beklentilerini ve işle ilgili tatminlerini de arttırabileceğini, kurumlarının sağladığı maddi ve manevi desteğin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını ifade etmiştir. Kamu spor kurumlarında çalışanlara yönelik sağlanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Çetin ve Güney (2019), İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada kurumda örgütsel adalet ve örgütsel güveni sağlandığında örgütsel bağlılığın artacağını belirtmiştir. Kurumlarda örgütsel adalet ve örgütsel güven ortamı tesis edildiğinde iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarıyla olumlu yönde bir ilişki kurduğu ifade edilebilir.

Güllü ve Yenel (2015), spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına iletişimin olumlu yönde etkisinin olduğunu, örgütlerde iyi işleyen iletişimin varlığının, örgüt çalışanları için istenilen bağlılık türleri olan duygusal ve normatif bağlılığın arttırdığını tespit etmiştir. Kurum içerisinde kişilerin ve birimlerin birbirleriyle ve dış çevreyle olan iletişimlerin iyi olması çalışanların örgüte olan bağlılığına fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Ceylan ve Ünlü (2022) yaptıkları çalışmada mobinge maruz kalmayan işgörenlerin bulunduğu bir çalışma ortamında çalıştıkları kurumlara bağlı olduklarını ve örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda örgüte bağlı bir şekilde hizmetlerini yapacağını belirtmiştir. Burada mobing ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Nurluöz, Birol ve Silman (2010), yaptıkları çalışmada, akademik unvanlarına göre sınıflandırılan öğretim elemanları, akademik eğitim yöneticileri ile uzun süreli bir çalışma geçmişine sahip olanlarının, eğitim yöneticilerine yönelik daha pozitif bir bakış açısı sergilediğini vurgulamıştır. Yirmi yıldan fazla bir süredir görev yapan öğretim elemanlarının, akademik eğitim yöneticilerinin yönetim tarzlarına daha olumlu bir yaklaşım geliştirdiği sonucuna varılabildiği, yöneticilerin uzun süre pozisyonlarını korumalarının kurum çalışanlarının örgütsel bağlılığına olumlu bir etkisi olduğundan bahsedilebilir.

Akgül (2012), yaptığı çalışmasında hizmet süresi bakımından beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlendiğini, normatif bağlılıktaki farklılığın 21 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Buna ek olarak Ekici ve Hacıcaferoğlu (2017), yaptıkları çalışmada Gençlik Hizmetleri ve İl Müdürlüklerinde çalışan yönetici personelin örgütsel bağlılıklarının çalışma yılı arttıkça örgütsel bağlılıkta da artış meydana geldiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda özellikle kamu spor kurumlarında çalışma yılının artmasının çalışanların örgütsel bağlılığına etki ettiği yalnız bu etkinin hangi sebeplerden kaynaklandıklarının yapılacak nitel araştırmalarla ortaya çıkarılabileceği söylenilebilir.

Sonuç olarak, spor kamu kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılığı, birçok faktörle etkileşim içindedir. Bu faktörler arasında, kurumun hedef ve misyonuyla

özdeşleşme, net ve ölçülebilir hedefler, adalet ve güven hissi, etkili iletişim, olumlu çalışma ortamı, uzun süreli görev yapan yöneticiler ve çalışanın hizmet süresi bulunmaktadır. Bu etmenlerin varlığı, örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynar. Bu nedenle, Türkiye'deki spor kamu kurumları çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için bu faktörlerin dikkate alınması ve bu konuda politikalar geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Bu kitap bölümünde yer alan yazından elde edilen bilgiler sonucunda aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Kamu spor örgütlerinde çalışanların işe alımlarında uygun ve istekli kişilerin seçilmesi örgütsel bağlılığı arttırabilir.
- Kamu spor örgütlerinde gerekli eğitim süreçlerinin gerçekleştirilmesi çalışanların örgütsel bağlılığına katkı sunabilir.
- Normatif bağlılık gibi çalışanların ahlaki ve etik değerlerine dayanan bağlılık türlerinin teşvik edilmesi, kurumların başarısına önemli katkılar sağlayabilir.
- Çalışanlar ve birimler arasında sağlıklı bir iletişim ağının oluşturulması örgütsel iletişime buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığa katkı sağlayabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Akgül, S. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)" Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diker, S., Göktaş, Z., & Kilci, A. K. (2022). Spora Katılım Ve Kadının Spordaki Yeri. ASAD-2021: Spor-Eğitim-Sağlık, 72.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. Ankara: Feryal Matbaası.
- Ceylan, R. & Ünlü, Ç. (2022). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11 (1) , 63-74 .
- Çetin, A. & Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama. *Istanbul Management Journal*, (87), 93-109.
- Ekici, S. , Hacıcaferoğlu, B. & Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (2) , 40-57
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13 b.). İstanbul: Beta. 554-555
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güllü, S. & Yenel, İ. (2015). Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına iletişimin etkisi. *Sport Sciences*, 10 (2), 1-15.
- Gümüş, S. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (Vol. 51). Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..

- Gürkan, G. Ç. (2006) Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi. Edirne. (Yüksek Lisans Tezi) 26-29.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karaca, M., Bayram, A., Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
- Nurluöz, Ö. , Birol, C. & Silman, F. (2010). Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (4) , 579-601.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2020). Örgütsel Davranışın Temelleri (14. Baskı). (Erdem Artan İ. & Eser G. Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Çalışma Basım Tarihi 2012).
- Saltık, A. (2019) Örgütsel Bağlılık Ve Adliye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Bakırköy Adliyesi Ve Bağlı Mülhakat Adliyeleri Örneği. İstanbul Esenyurt Üniversitesi. İstanbul. (Yüksek Lisans Tezi) 12-15.
- Şenol L.& Üzümlü B. (2019). Birey Örgüt Etkileşimi, Umuttepe Yayınları 280, 15-16
- Tamer, İ., Bozaykut Bük, T. (2020). Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (2) , 139-147.
- Ulun, C., Ötkan, C. Çavin, & Çolakoğlu, T. . (2022). Kamu spor teşkilatı çalışanlarına yönelik bir inceleme: Mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Journal of Human Sciences*, 19(2), 221–230.
- Yavuz, Y. , Mirzeoğlu, N. & Kaymakçı, Y. (2018). Türkiye'de Spor Yönetimi Alanında Yapılan Akademik Çalışmaların Analizi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 1 (1), 47-63.
- Yücekaya, P. (2017). Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İş görenlerin mülkiyet sahipliği yoluyla ve özel girişimlere devir şeklinde özelleştirilen işletmelerde bir araştırma.


## BÖLÜM 3

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

***Maşuk AY***

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı,*

*masukay178@gmail.com*

 0000-0002-0056-4112

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün bugünkü ve gelecekteki rekabet üstünlüğünü sağlamak için gereksinim duyduğu insan kaynaklarına sahip olmasını hedefler ve insanların amaç odaklı yönetilerek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu amaç doğrultusunda, insan kaynaklarının elde edilmesi, organizasyonda kalıplarının sağlanması ve performanslarının artırılmasını hedefleyen politikaların, stratejilerin ve programların hazırlanması ve uygulanması insan kaynakları yönetimi disiplininin görevidir (Bilgin ve Ark., 2008).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine edilmeli ve kontrol edilmelidir. “Bu çerçevede içinde yer alan faaliyetlerin tümü, İK yöneticileri tarafından yerine getirilirken, aynı zamanda örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapmalı ve tüm yöneticilerin İKY anlayışını geliştirmelerini sağlama görevlerini de üstlenmelidirler” (Bilgin ve Ark., 2008).

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Son yıllarda, iş örgütleri İKY uygulamalarını kullanarak kurumun diğer fonksiyonlarını etkinleştirebilecek ve doğrudan örgütün kârlılığına katkı sağlayabilecek bir araç olarak değerlendirmeye başlamıştır. Bu sonuç, örgütün üst kademe, hat ve insan kaynakları yöneticilerinin İKY uygulamalarının rekabet avantajı elde etmede anahtar bir rol oynadığına inanmalarının da önemli bir katkısıdır. Bugün, iş örgütleri, İKY uygulamalarının önemini daha da artıran diğer konularla karşı karşıya kalmaktadır (Öge, 2011).

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin büyümelerinde rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek amacıyla izledikleri yolda, en ileri teknikleri içeren bir yaklaşımı sergilerlerken, diğer yöntemlerin bu hedefi karşılamada yetersiz kaldığı görülmektedir (Mercin, 2005)

Niteliği yüksek personel çekmek, işgörene motivasyon sağlamak ve başarılı işgörenleri örgütte tutmak, insan kaynaklarının hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi, rekabetçi bir kavrayış sağlayarak stratejik planların yapılmasında yardımcı olmaktadır. İşletmeler, çalışanlardan sağlanan fikirlerle teşvik edici ve dinamizm sağlayıcı müşteri şikayetleri hakkında bilgi elde etmektedir. Bununla birlikte, işçileri ilgilendiren yasal düzenlemeler veya sağlık sigortası vb. gibi planların detayları, rakipler tarafından kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçları da, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk sahibi bireylerin yeteneklerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanmaktır (Erdoğan, 2003).

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetimi alanında belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünü olarak tanımlanan genel ilkeler, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Mercin, 2005):

- 1. İnsana saygı ilkesi:** İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkesi, insana saygının korunmasıdır. Bu saygı ilkesi, örgüt içindeki her tür kararda, çalışmalarda ve ilişkilerde insanların güven duymalarını, değer verilmelerini ve önemsenmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin entelektüel sermayelerini geliştirirken, mevcut insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Çünkü yaratıcı güç, tamamen insanlara aittir.
- 2. Tarafsızlık ilkesi:** Örgütlerde insan kaynakları yönetimi çalışmaları, insanların değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini içermektedir. Bu çalışmalar sırasında, yönetimin tarafsız bir şekilde insanları değerlendirmesi gerekmektedir çünkü tarafsızlık ve adalet kavramları, örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır.
- 3. Eşitlik ilkesi:** İşletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşüncelerin belirleyici olmaması ilkesi eşitlik ilkesidir. Bu ilke, işletmelerde işe alım ve kariyer gelişimi konularında fırsat eşitliği sağlama gerekliliği getirmekte ve personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlerin kullanılmamasını gerektirmektedir.

4. **Açıklık İlkesi:** İşletmelerdeki insan kaynakları politikasının başarısı, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getirdiği bir dönemden öteye giderek, örgütsel amaçların belirlenmesini, işin yapılma biçimini ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eden bireyler olmalarıyla açıklık ilkesinin etkisine bağlıdır.
5. **Bilimsellik İlkesi:** İnsan kaynakları çalışmaları, günümüzde bilgi ve becerilerin gelişimiyle birlikte önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bu çalışmalar bilimsel bir perspektiften değerlendirilerek, örgüte kazandırılmakta ve insan kaynakları yönetimi tarafından önem verilen konular arasında yer almaktadır. Bilimsellik ise, insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen temel bir ilkedir.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### Yetiştirme

Yetiştirme, bireylerin bir meslek veya hizmette görev yapacak nitelikli eleman durumuna getirilmesi faaliyetidir. Bu süreç kısa süreli olup, bireylerin psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerinin resmi eğitim programları yerine yetiştiricilerin yardımıyla uzun bir süre içerisinde kazandırılmasıdır. Yetiştirme eğitimi, önceden belirlenmiş eğitim programlarının kullanılmamasıyla gerçekleşir ve rutin süreçlerin tekrarı şeklindedir. Bu süreçte amacımız, personelin örgütün belirlediği performans amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli tutum ve becerileri kazandırarak, işinde daha iyi performans göstermesini sağlamaktır. Yetiştirme işe yöneliktir ve deneyimli kişilerin gözetiminde, uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Ayrıca, bilgi vermek ve insanların işlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olmak adına da birtakım süreçlerin uygulanması olarak da tanımlanabilir. Sonuçları işe yöneliktir, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir (Tonus ve Baş, 2020).

### Öğrenme

İnsanlar, doğdukları çevrede bulunan diğer insanlardan ve çevrenin kendisinden etkilenirler. Bu etkiler, sistematik veya rastgele olabilir, ama kişiler tarafından algılanarak öğrenilirler. Bu nedenle, eğitimin bir parçası olan öğrenme vazgeçilmezdir. Eğitim daha kapsamlı bir anlam taşırken, öğrenme daha dar ve sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Öğrenme hakkında tam olarak uzlaşılmış bir tanım yoktur, ancak genel olarak "davranış potansiyelinde yaşantı sonucu ortaya çıkan görece kalıcı değişikliğe" atıfta bulunulur (Uygun, 2015).

Bilinçsizce yapılan eylemlerden farklı olarak, yukarıda bahsedilen davranış bilinçli tepkileri ifade eder. Bu nedenle, öğrenme kişinin yapabileceği bir eylemdir ve kişi değişim isteğiyle ve buna hazır olduğu durumlarda gerçekleşebilir.

## **Eğitim**

Yetiştirme ve geliştirme anlamında her alanda gerekli bilgi, değer ve anlayışın geliştirilmesini amaçlayan, belirli faaliyet alanları için gerekli bilgi ve becerilerin ötesinde bir amaç taşıyan süreç eğitimidir. Bununla birlikte, öğrenme kavramı eğitimden ayrılmalıdır. Öğrenme, bireylerin yeni bilgi, beceri ve yetenekler oluşturduğu süreçtir, ancak eğitim, öğrenmeyi teşvik etmek için kurumların üstlenebileceği çeşitli tepkilerden biridir. Kısacası, öğrenme bireylerin yaptığı eylemdir, ancak eğitim organizasyonlarının bireylere sunduğu bir süreçtir (Tonus ve Baş, 2020).

Kurumda çalışanların ve diğer kişilerin oluşturdukları grupların mevcut durumda sorumlu oldukları ya da ileride sorumlu olacakları görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için yapılan eğitim çalışmalarına personel eğitimi denir. Bu çalışmalar, çalışanların mesleki bilgi ve birikimlerini geliştirmeye yönelik olarak düzenlenir. Personel eğitimi, düşünce tarzlarına, bakış açılarına, gerçekçi kararlar almalarına, davranış ve tutumlarına, alışkanlıklarına ve anlayışlarına pozitif yönde katkı sağlamayı amaçlar. Böylece, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için yapılan tüm eğitim çalışmaları personel eğitimi kapsamında yer alır. Genel anlamda ise eğitim; bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir (Yıldız ve ark.,2002).

İnsan kaynakları yönetimi, etkili olabilmesi için birçok etkenin bir arada çalışmasıyla mümkündür. Bu etkenler arasında yönetim temeli, ücretler, liderlik, iletişim, motivasyon, eğitim ve geliştirme gibi konular yer almaktadır. Özellikle personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, örgütsel verimlilik açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi sürecinde personelin geliştirilmesi, en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cole, 1993. Akt., Mercin, 2005).

## **Geliştirme**

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet gücünü artırmak için, geliştirme organizasyonları ve çalışanları bilgi, beceri ve davranışlarını sürekli olarak genişletmelidir. Bu nedenle, pek çok uluslararası alanda faaliyet gösteren şirket, farklı kültürler ve gelenekler hakkında bilgi sahibi olan çalışanlara sahip olmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, organizasyonlar cinsiyet, ırk, etnik köken veya yaş farkı gözetmeksizin eşit ilerleme fırsatları sunmalı ve çalışanlarına gelişim fırsatları sağlamalıdır. Organizasyonlar, çalışanları gelecekte ortaya çıkacak işlere hazırlamanın yanı sıra çalışanların diğer işlerde veya pozisyonlarda görev alabilme yeteneklerini de artıran geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermelidir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş gücünün çeşitliliğini artırmanın yanı sıra çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını da sağlar. Sonuç olarak,

çalışanlar, mevcut işlerindeki sorumluluk ve gereksinimlerde meydana gelebilecek değişikliklere hazırlanmak adına yeni teknolojiler veya müşteri gereksinimleri gibi konularda da kendilerini geliştirirler (Tonus ve Baş, 2020).

Performansın artırılması için yönetim tarafından girişilen çabaların, çalışanın işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen süredeki tümü, geliştirme olarak adlandırılır. Değişme olgusu doğal veya programlanmış ortamlarda gözlenebilir ve gündelik dilde birey ya da toplumla ilişkili söylemlerde sık kullanılan kalkınma, ilerleme, yetiştirme veya gelişme kavramları, aslında bu değişme olgusunun birer sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi, bireysel ve kolektif katkıları artırarak kişilerin uzun ve kısa vadeli başarılarını artırmaya yönelik çalışır. Bu çalışmalar beş grupta toplanır: ödül yönetimi, kaynak yaratma, strateji, çalışanlarla ilişkiler ve geliştirmedir. Organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini geliştirmek için, performans planı ve gözden geçirme süreçleri kurulması, kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirip uygulama ve bireylerin kapasitelerini artırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önyak olma gibi faaliyetler, geliştirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır (Açıkalın, 2002).

Bireylerin performansını ve verimliliğini arttırmak öncelikli hedef olarak belirlenmiştir geliştirme sürecinde. Bu yüzden, verimlilikle ilgili terimlerin ayrıntılı açıklaması yapılması bu aşamada önemlidir.

**Performans:** Performans, belirli bir görevin gereğince önceden belirlenen standartlara uygun davranışların sergilenmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir. İşlevin geliştirme kısmında, amaç-objenin yönetildiği eylemler doğrudan çalışan tarafından gerçekleştirilir. Bu işlev, örgütün performansına “emek” ögesini iyileştirme ve geliştirme yoluyla katkıda bulunmaktan sorumlu olan personel yönetimine verilir. Personel yönetiminin bu işlevindeki görevleri yerine getirebilmesi için, önceden ve doğru bir şekilde süreç tamamlanmalıdır.

1. “Yetenek ve yeterlik düzeyi yüksek insan gücünün örgüte yönlendirilmesi”
2. “Seçme işlevinin, örgütün önüne gelen yığın içinden en iyilerini en yeteneklilerini belirlemesi. Örgütsel davranış ile örgüt amaçlarının etkileşimi, örgütsel performansı verir” (Açıkalın, 1994).

**İlgi:** Kendiliğinden veya başlangıçta etkileme yoluyla yönelme durumu, çalışanın işindeki etkinlikleri, araç gereçlere ve durumlara rağmen mevcuttur. Çalışan, işine karşı ilgili olduğu ve ilgisini işine yoğunlaştırdığı için, kullandığı araç-gereçten, bulunduğu konumdan, çevresindeki insanlardan, durumlardan, çalışmaktan ve ürettiği mal veya

hizmetlerden zevk alırken, bunlardan gurur duyar. Örgütte geliştirme etkinliği gerçekleştirilmeden önce, işgörenlerin ilgi alanlarına ve ihtiyaç duydukları alanlara yönlendirilmesi göz önünde bulundurulmalıdır; aksi takdirde geliştirme etkinliğinden umulan verim alınamayabilir (Losey, 1995).

### **EĞİTİM VE GELİŞTİRME ARASINDAKİ TEMEL FARK NEDİR?**

Eğitim kavramı genellikle geliştirme ile karıştırılır fakat aralarında farklılıklar vardır. Eğitimin temel amacı, belirli bir işi yapan veya belirli bir görevi yerine getirmeye çalışan kişinin kullanmış olduğu becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha geniş bir perspektiften görüp anlamasını sağlar. Geliştirme uzun soluklu ve bireyseldir, fakat eğitim olmadan gelişme olamaz. Eğitim ve geliştirme süreçleri birbirini tamamlayan ve ayrılmaz parçalarıdır. Bu süreçte, bir kişinin önceden öğrendiklerine yenilerini eklemesi amaçlanmaktadır. Geliştirme, çalışanların kapasitesinden tamamıyla yararlanmak ve bu kapasiteyi arttırmak için düzenlenir (Palmer ve Winters, 1993).

### **EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN FAYDALARI**

Bir kurum veya işletmeye, eğitim ve geliştirmenin kazandırdığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Mercin, 2005):

#### **1. Öğrenme Süresi Kısılır**

İşin doğru ve tamamlanmış bir şekilde yapılmasını engelleyen en büyük faktörlerden biri, işi öğrenmek için gerekli olan zamandır. Deneme yanılma yoluyla öğrenilmeye çalışılan planı olmayan işler, uzun bir zaman, enerji ve para israfına neden olabilir ve zararlara yol açabilir. Amacına ulaşmak için öğretim etkinliklerinin planlı hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir.

#### **2. İşin Verimliliğinde Artış Sağlanır**

Sadece yeni işe alınanlar için değil, aynı zamanda eğitimli personel için de uygulanan eğitim ve geliştirme, işin niteliğini ve niceliğini arttırmak için belirli bir süre boyunca yapılmaktadır. Böylece işi yapanlar, yeteneklerini ve bilgilerini artırarak daha iyisini yapabilirler.

#### **3. Beklenmedik Gerçekleşen Durumlar Azalır**

İş yapanlar ile işi yönetenler arasında bazen kopukluk yaşanabilir ve bu nedenle çalışanlar işten ayrılabilir ya da iş değiştirebilir. Bu tür durumların önüne geçebilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri son derece önemlidir.

#### **4. Yöneticilerin Yükü Hafifler**

Çalışanların işlerini daha iyi yapacakları ve istenilen verimi sağlayacakları, verilecek eğitim ve geliştirme sonucunda olacaktır. Bu durum yöneticilerin yükünü de hafifletecektir çünkü çalışanlar kendilerini denetleyebilecekleri için, denetlenmelerine gereksinim kalmayacaktır.

#### **5. Çalışanların Moral-Motivasyonunu Artar**

İşgörenlerin moralini arttırmanın en önemli yöntemlerinden biri, eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, işgörenler arasında belirli sorunları çözümlmeyi, işbirliği ruhunu oluşturmayı ve işgörenler arasındaki yakınlaşmayı sağlayarak, şirket içi bağlılığı arttırmaktadır. Ayrıca, işbirliği ve sevgi doğurarak çalışanlar arasına olumlu bir atmosfer yaratır.

#### **6. Meslekte Yükselme İmkânı Yaratır**

Eğitim ve geliştirme programları sunmak, çalışanlara işlerinde yükselme fırsatı vererek onların motivasyonunu artırır. Ayrıca, programlara dahil edilen çalışanlar, kendilerine önem verildiği hissini uyandırarak memnuniyetlerini artırır.

#### **7. İş Sağlığı Güvenliğinin Vereceği Eğitimlerle Kaza Oranı Ve Giderleri Düşer**

Meydana gelen iş kazaları genellikle bilgisizlik, yanlış iş yapma veya dikkatsizlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuzlukların üstesinden gelmek için en etkili araçlardan biri, çalışanları eğitim ve geliştirme programlarına dahil etmektir.

#### **8. İşin Kalitesi Yükselir**

Bir işletme veya kurumun başarısı ve varlığı, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesine bağlıdır ve bu kalitenin ana kaynağı da insan kaynaklarıdır. Bu sebeple, insanların bilgi birikimi, becerileri ve yaratıcılıklarını geliştirmesi son derece önemlidir.

#### **9. Bakım ve Onarım Giderleri Azalır**

Bir işletme veya kurumdaki araç-gereç kullanımının bilinçli bir çalışan tarafından doğru şekilde öğrenilmesi durumunda, kullanım sonrasında gereken bakımların nasıl yapılacağı ve her zaman gerektiği gibi yapılması sayesinde, gereksiz bakımlar ve onarımlar önlenir. Bu da büyük kayıpların önüne geçilmesine ve önemli miktarda tasarruf sağlanmasına neden olur.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARINA TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÖRNEK BİR UYGULAMA

Edirne'deki dört yıldızlı bir otel işletmesindeki İnsan Kaynakları Yöneticisi ile yapılan derinlemesine görüşme, veri elde etme amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Otel işletmelerinde eğitim programları, öncelikle ihtiyaçların belirlenmesiyle başlar ve bu ihtiyaçlar, mevcut başarı seviyesinin istenilenin altında olması durumunda ortaya çıkar. Araştırmalar yapılarak eğitim ihtiyacının türü, özellikleri, eğitim sorumluluğunun kimde olacağı, süresi ve maliyeti gibi konular üzerinde durulur ve tüm bu bilgiler program haline getirilir. İşgörenler için geliştirilen etkili eğitim programları, üretim, kalite ve verimlilikte artış, maliyetlerde düşüş, iş kazalarında azalma, işgören devir hızında düşüş, firelerde azalma, devamsızlık ve işe geç gelme oranlarının azalması, çalışanın motivasyonunun artması, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesi, gözetim ihtiyacının azalması, yeniliklere hızlı bir şekilde uyum, makinelerin doğru kullanımı ve çalışanların davranışlarının düzeltilmesi gibi birçok fayda sağlar. Otel işletmelerinde insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak için pek çok eğitim ve geliştirme yöntemi bulunmaktadır ve günümüzde uygulanan bu yöntemler, eğitimin yapıldığı yere göre üç temel gruba ayrılmaktadır (Kaya,2015).

**1. İş Başı Eğitim Teknikleri:** Yeni veya tecrübesiz çalışanların işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemleyip onların hal ve hareketlerini taklit ederek öğrenme gayretiyle gerçekleştirdikleri eğitim, iş başı eğitimi olarak adlandırılmaktadır (Kaya,2015).

**1.1. Yönetici Nezaretinde:** İşe yeni alınan çalışanların eğitilmesi, yeni teknolojiler kullanmaya başladıklarında becerilerinin seviyesinin artırılması, departman ya da iş birimleri arasında farklı alanlarda eğitim almaları ve terfi eden çalışanların yeni görevlerine uyum sağlaması konuları, faydalıdır.

**1.2. Yetki Göçerimi:** Yöneticilerin iş yüklerinin azaltılması, yapabilecekleri işlerin denetleyebilecekleri işlerin sınırına yayılması ve astlara sorumlulukların yüklenerek kendilerini geliştirmeleri sağlanarak sorumluluk yükleme, girişimde bulunma, sorun çözme, karar alma gibi bilgi ve becerilerin artırılması başarılı bir yetki devri için oldukça önemlidir. Bu sayede astların gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkabilir ve etkili olabileceği alan genişleyebilir.

**1.3. Staj:** Staj yapan çalışanların yükleyecekleri görevlere dair çalışma şartlarını ve koşullarını tanıtarak, işleri öğrenmeleri, yapısal değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamaları, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluklarını üstlenme

gibi faydalar elde etmeleri mümkündür.

**1.4. İş Değiştirme (Rotasyon):** Sistematik bir şekilde bir işten diğerine aktarılma olarak bilinen iş rotasyonu, iş özelleştirilmesi sonucu ortaya çıkacak olan işgörenlerin iş tatminsizliğini en aza indirme amacını taşır.

**1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon):** İşgörenlerin dahil olduğu sosyal ortama adaptasyonu kolaylaştırmak için bu eğitimler genel amaç olarak belirlenmiştir. Yüksek moral ve motivasyon sağlayarak olumlu bir ilk izlenim bırakan, doğru bilgi vermek için fırsat sunan ve öğrenmeyi geliştirmeye yardımcı olan bir oryantasyon/uyum programı iyi bir seçenektir.

**2. İşbaşında Eğitim Yöntemleri:** Genellikle iş saatleri ve iş yeri dışında gerçekleştirilen işbaşında eğitim yöntemleri, konferanslar, seminerler ve inceleme gezilerini içermektedir (Kaya,2015):

**2.1. Konferanslar:** Geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak yürütülen, işletmeler tarafından bazen başvuruyla faydalı ve gerekli konular üzerine odaklanan bir eğitim tekniğidir.

**2.2. Seminerler:** Bilgi tazeleme, genel, teorik, mesleki, yönetsel ve teknik konuları kapsayan bir fonksiyondur.

**2.3. İnceleme Gezileri:** Çalışanların bilgi ve tecrübelerini arttırmayı amaçlayarak, diğer kurumları ziyaret ederek çalışma koşulları, teknikleri ve teknolojik inovasyonlar gibi konularda işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanılan bir tekniktir.

**2.4. Kurslar:** İşçilere, çıraklara ve orta/üst kademe yöneticilerine, iş saatleri dışında verilen eğitim programlarıdır.

**3. Bilgisayar Tabanlı Eğitim:** Bilgisayarların öğrenmeyi teşvik eden bir etkisi olduğu, katılımcıların cevaplarını gönderdiği ve bilgisayarın analiz ederek geri bildirimde bulunabildiği etkileşimli bir yapıdadır. Ayrıca, bu eğitim CD-ROM, interaktif video, internet veya web tabanlı kaynakları içerir (Kaya, 2015).

Otel işletmeleri, gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının mesleki bilgi ve becerileri ile eğitim düzeylerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Bugünlerde düşük maliyetli işgücüne yönelerek, otel işletmelerinin rekabet avantajı sağlaması mümkün değildir. Bunun yerine, Otel işletmelerinin rekabet gücünü arttırmak için, nitelikli işgörenlerle hizmet sunularak yüksek eğitim düzeyine sahip, yeniliklere uyum

sağlayabilen, verimli ve etkin çalışma yöntemlerini bilen işgörenler tercih edilmelidir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Konaklama işletmelerinde işletmeler, insan kaynakları yönetimiyle işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu olarak, işletme stratejilerini desteklemektedirler. Ayrıca, işletmeler, insan sermayesi üzerinden finansal sermayeden daha büyük bir rekabet gücü elde edebileceklerini savunmaktadırlar (Tütüncü ve Demir, 2003).

Otel işletmelerinin başarıya ulaşması, iyi bir ekonomik finansa ve fiziki alt yapıya yapıya sahip olmanın yanı sıra, nitelikli ve etkili bir çalışan gücüne sahip olmakla da ilişkilidir. Çünkü işletmenin finansal ve fiziksel yapısı kadar önemli olan faktör, işletmedeki çalışan insan gücüdür. İyi bir insan kaynakları yönetimiyle çalışanları motive eden otel işletmeleri, hedeflerine daha kolay yollarla ulaşırken, başaramayan kurumlar, mükemmel fiziksel ve finansal imkânlarla sahip olsalar bile hedeflerine ulaşamazlar. Otel işletmelerinde insan unsurunun bu kadar önemli olması, bu alanda uzmanlaşmış bir departmanın varlığını gerektirmiştir (Erdem, 2003).

## **SONUÇ**

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, onları geliştiren ve motive eden, doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştiren ve örgüt ihtiyaçlarına uygun olarak yöneten bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen ve uygulamaya koyan otel işletmeleri, verimli bir şekilde çalışarak hedeflerine daha kolay ulaşabilirler (Erdem, 2004).

Genel olarak, "geliştirme" insan kaynakları yönetimi ve etkinlikleri arasında yer alır. Özel eğitim kurumlarında bu bölüm mevcut olsa da kamu eğitim kurumlarında bulunmamaktadır. Ancak, işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verilmesi, hangi kurumda olurlarsa olsunlar başarı için önemlidir. Bu, günümüzde vazgeçilmez bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Mercin, 2005).

Özellikle küreselleşme ile birlikte sürekli değişen çevreye uyum sağlamak için, işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Bu faaliyetlerin işletmenin katlandığı maliyeti karşılamaasının yanı sıra, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri açısından eksiksiz olmaları sayesinde işletmelerin genel verimliliği ve karlılığı artmaktadır (Uygun, 2015).

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Pegem Yayıncılık. Ankara
- Açıkalın, A. (2002). İnsan Kaynağının Geliştirilmesi. Pegem A Yayıncılık. Ankara
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., & Tonus, H. Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi.
- Erdem, B. (2003). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi", İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, (5)2, 35-54.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(11), 35-54.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Kaya, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi. Uluslararası Hakemli Akademik Ve Beşeri Bilimler Dergisi.
- Losey, M. R. (1995). The Dawning Of The High-Performance Workplace. Mop, Usa, Marc, Vol: 40, 3, P:25-26.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144.
- Öge, H. S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eğitim Yayınevi.
- Özdemir, E., Akpınar, A. T. (2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2: 85-105.
- Palmer, M. & K. T. Winters (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları, İstanbul.
- Tonus, H. Z. Ve Baş, D. P. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği.
- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yıldız, S. ve Diğerleri. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi. Mayıs. [Http://İnsankaynaklarıyönetimi/.htm](http://İnsankaynaklarıyönetimi/.htm).

## BÖLÜM 4


# SPOR YÖNETİMİNDE BULUNAN KURUMLARIN İNCELENMESİ

## TÜRKİYE VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÖRNEĞİ

***Tolgahan TÜFEKÇİ***

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı*

*tufekci.tolgahan@hotmail.com*

 0009-0003-4913-1810

### A. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

Gençlik ve Spor Bakanlığı, gençlerin kişisel gelişimini desteklemek, spor faaliyetlerini teşvik etmek ve gençlik hizmetlerini sunmak gibi önemli görevleri yerine getiren bir kamu kurumudur. Bu görevleri yerine getirebilmek için Bakanlık, çeşitli kadrolarda uzman ve nitelikli personellerin istihdam edilmesine ihtiyaç duymaktadır. İşe alım süreçleri, uygun adayların seçilerek Bakanlık bünyesine katılmasını sağlamak amacıyla titizlikle yürütülen bir süreçtir. Bu süreçler, işe alınacak personelin yeterliliklerini değerlendirmek, uygun adayları belirlemek ve kurumun ihtiyaçlarına en uygun kişileri seçmek için önemli bir rol oynamaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın farklı kadrolardaki işe alım süreçleri, genellikle iki ana aşamadan oluşmaktadır: başvuru ve değerlendirme aşamaları. İlk aşama olan başvuru aşamasında, Bakanlık ilan ettiği pozisyonlar için uygun adayların başvurularını kabul eder. İlanlar, Bakanlık resmi web sitesi, ilan panoları veya çeşitli iş ilan platformları aracılığıyla duyurulabilir. Başvuru aşamasında, adayların özgeçmişlerini ve ilgili belgeleri sunmaları istenir. Başvuru süresi sonunda, başvurular titizlikle incelenir ve uygun adaylar belirlenir.

İkinci aşama olan değerlendirme aşamasında, başvuran adaylar arasından seçme ve yerleştirme süreci gerçekleştirilir. Bu aşamada, genellikle yazılı sınavlar, mülakatlar, yetenek değerlendirmeleri veya performans testleri gibi farklı değerlendirme yöntemleri kullanılır. Değerlendirme süreci, adayların ilgili alandaki bilgi ve becerilerini, iletişim yeteneklerini, problem çözme becerilerini ve uyum yeteneklerini ölçmek amacıyla tasarlanır.

Bu ödevde, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın farklı kadrolardaki işe alım süreçleri detaylı bir şekilde incelenecek ve süreçlerin nasıl gerçekleştiği, hangi değerlendirme yöntemlerinin

kullanıldığı ve adayların nasıl seçildiği üzerinde durulacaktır. İşe alım süreçlerinin doğru ve etkili bir şekilde yürütülmesi, Bakanlık personelinin niteliğini ve performansını etkileyen önemli bir faktördür ve bu nedenle dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

### **1. Tarihçe**

29 Haziran 1938 tarihinde kabul edilmiş olan 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kuruldu. 1969 da yapılan Türkiye genel seçimlerinin ardından ilk kez 3 Kasım 1969'da Spor Bakanlığı kuruldu başına İsmet Sezgin atandı. 1972 yılında adı Gençlik ve Spor Bakanlığı oldu. 1983 Türkiye genel seçimlerinin ardından ise Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı adını aldı. 1 Nisan 1989'dan itibaren Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam etti. 2011 yılında ise Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı adını almıştır (GSB, Tarihçe, 2023).

### **2. Misyon**

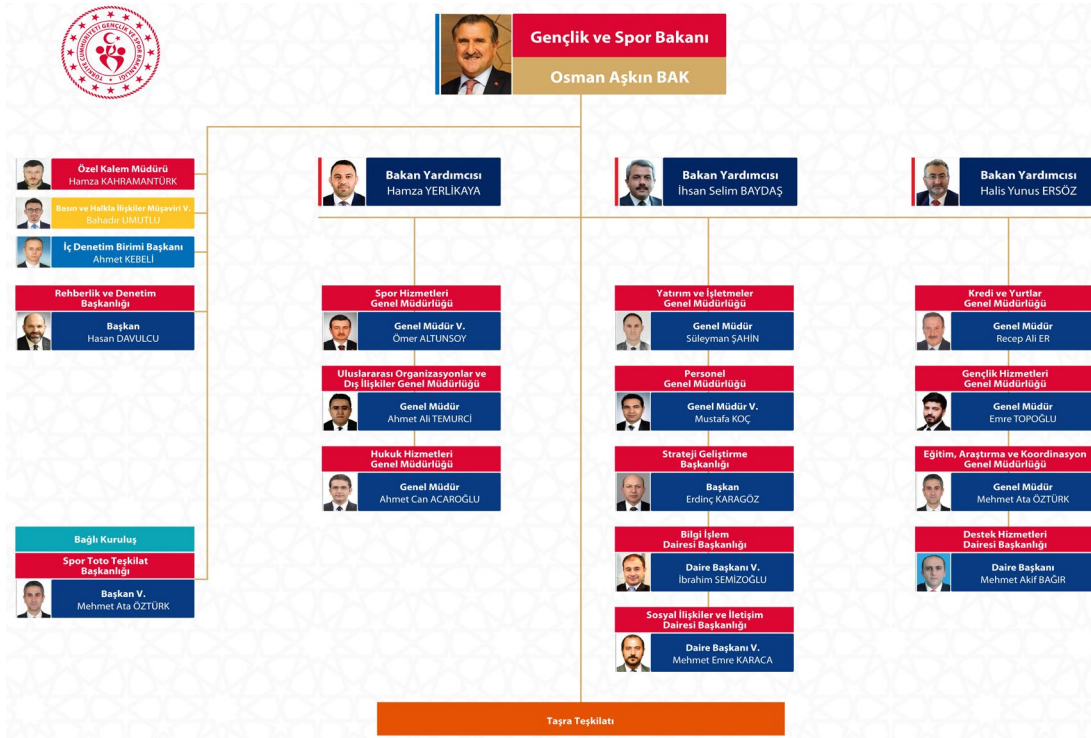
Gençlik ve Spor Bakanlığı, ülkemizin gençliğini ve sporunu günümüz gerekleriyle uyumlu hale getirerek, geleceğin meydan okumalarına karşı hazırlıklı, yerli değerlere duyarlı, dünya kültürünü benimseyen, yenilikçi ve rekabetçi bir düzeye ulaştırmayı hedefler. Aynı zamanda, Türkiye'nin sportif açıdan uluslararası alanda başarılı ve nitelikli bir şekilde temsil edilmesini sağlamaktadır (GSB, Misyon ve Vizyon, 2023).

### **3. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görev ve Yetkileri**

1. Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaların belirlenmesi amacıyla çalışmalar yapmak, gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak ve gençlerin sosyal hayata etkin katılımını destekleyici öneriler geliştirmektir.
2. Gençlerin ihtiyaçları ve sunulan hizmetler hakkında araştırmalar yaparak öneriler sunmak, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktır.
3. Gençlik çalışma ve projeleri için yönergeler belirlemektir.
4. Gençlik çalışma ve projeleri yürütmek, desteklemek ve uygulama sonuçlarını denetlemektir.
5. Spor faaliyetlerinin planlı ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak, sporun gelişimini ve yaygınlaşmasını teşvik etmektir.

6. Spor politikalarının belirlenmesi için çalışmalar yapmak, spor teşkilatlanması, federasyon bağımsızlığı, spor tesisleri, eğitim, sponsorluk, sporcu sağlığı ve uluslararası organizasyonlarla ilgili çalışmalarını koordine etmek, değerlendirmek ve denetlemektir.
7. Spor kuruluşlarının kurulmasına ve diğer konulara ilişkin usul ve politikaları belirlemektir.
8. Spor kulüplerini ve başarılı sporcuları ve antrenörleri desteklemektir.
9. Yurt hizmetleriyle ilgili usul ve esasları belirlemek, yurt yapmak, işletmek, desteklemek ve yurt hizmetlerine ilişkin çalışmalar yapmaktır.
10. Öğrencilere verilecek öğrenim kredisi, burs ve diğer yardımların hizmetlerini yürütmek ve bunlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.
11. Bakanlık hizmetlerini destekleyici arazi temin etmek, bina ve tesisler yapmak, satın almak, kiralamak, devretmek, devralmak ve mali ve ekonomik girişimlerde bulunmaktır.
12. Kanunlarla veya Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle verilen diğer görevleri yapmaktır (CK, 2018).

#### 4. Teşkilat Şeması



(GSB, Teşkilat Şeması, 2023)

## **B. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINDA İŞE ALIM SÜRECİ**

### **1. Farklı Kadrolardaki Başvuru Şartlarının Karşılaştırılması**

Uzman yardımcılığı, spor uzmanı veya antrenör olarak atana bilmek için de Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak, kamu haklarından mahrumiyetinin olmaması, askerlikle ilişiğin bulunmaması, görevini sürekli yapmasına engel olacak bir akıl hastalığının olmaması zorunludur.

Spor uzmanı ve Antrenör olarak atana bilmek için Başvuru tarihinin son günü itibariyle 18 yaşını doldurmuş olmak ve 65 yaşından büyük olmamak yeterli iken Uzman yardımcılığı için 35 yaşını doldurmamış olmak gerekmektedir (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022) (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Antrenör olabilmek için KPSS sınavının P3 puan türünden en az 50 Spor Uzmanı veya Uzman Yardımcısı olabilmek için ise en az 60 puan almak gerekmektedir (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019) (GSB, İlan, 2022).

Spor uzmanı veya antrenör olarak atanabilmek için Sosyal Güvenlik Kurumundan emeklilik aylığı almamak gerekmektedir (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022).

Antrenör olarak atanabilmek için başvuru yapılan branşta en az temel antrenörlük yani 2. Kademe antrenörlük belgesine sahip olmak gerekmektedir (GSB, Duyuru, 2022).

Her üç pozisyon içinde arşiv araştırmasının olumlu sonuçlanması gerekmektedir.

### **2. Farklı Kadrolardaki Başvuru Şekillerinin Karşılaştırılması**

Spor Uzmanı ve Antrenör atamasında başvurular sadece internet üzerinden alınmaktayken Uzman Yardımcılığında posta yolu ile de yapılabilmektedir (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022).

Spor Uzmanı ve Antrenörlük atamasında adaylar açılan tek bir şehir veya pozisyona başvuru yapabileceklerdir (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022).

Uzman Yardımcılığı sınavına girecek adaylar evraklarını (fotoğraf, adli sicil kaydı, sağlık beyanı, diploma, KPSS sonuç belgesi, yazılı özgeçmiş) bakanlığın aday sistemine yüklemeleri gerekmektedir. Sınava girmeye hak kazanan adaylar bakanlık tarafından ilan edilir ve adaylar sistemden sınav giriş belgelerini alıp sınava girmeleri gerekmektedir (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

### **3. Başvurudan Sonraki Süreçler**

Uzman Yardımcılığı dışındaki atamalarda, açıklanan alım yapılacak sayıların 3 katı kadar kişi sözlü mülakata çağırılır.

Sözlü mülakatta Antrenör ve Spor Uzmanları Genel ve Bakanlık mevzuatı, spor bilimine giriş, spor psikolojisi, fizyolojisi, hukuku, sporda yönetim ve organizasyon gibi konulardan sorular ile karşılaşılır. Bu sorulara cevap verirken, bir konuyu kavrama ve özetleme yetenekleri, liyakati, temsil kabiliyeti, özgüveni, ikna kabiliyeti, genel kültürü ve yeteneği açılarından değerlendirilirler (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022).

Uzman Yardımcılığında ise önce yazılı sınav yapılır KPSS puanlarına göre en fazla kontenjan sayısının 20 katına kadar kişi yazılı sınava çağırılır. Genel kültür ve genel yetenek, mesleki alan bilgisi ve Bakanlığın görev alanına ait bilgilere, ilişkin konular sınav yapılır. Yapılan sınav sonucunda ise sınavdan başarılı olan (+70 puan) en yüksek puanı almış olan kontenjan sayısının dört katı kadar aday sözlü sınava çağırılır. Adaylar Antrenörlük ve Spor Uzmanlığı alımındakine benzer bir sözlü sınava girerler (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

### **4. Yerleştirme ve Göreve Başlama**

Spor Uzmanlığı ve Antrenör Kadrolarında ortalama puanı en yüksek olan adaylardan başlamak sureti ile ilan edilmiş olan pozisyon ve kontenjan sayılarında yerleştirmeler yapılacaktır. Adaylar belirlenen sürede hizmet sözleşmesini imzalayarak görev yerlerine gidip fiilen göreve başlayacaklardır. Belirtilen süre içerisinde geçerli mazereti olmadan göreve başlamayan adaylar haklarından feragat etmiş sayılacak ve sıra yedeklere geçecektir (GSB, İlan, 2022) (GSB, Duyuru, 2022).

Uzman yardımcılığında ise 3 yıllık uzman yardımcılığı yaparlar bu süre içerisinde Genel Müdürlükçe belirlenen bir uzman gözetiminde çalışır, eğitim ve staja tabi tutulurlar. Süre sonunda, yeterlilik sınav kuruluna verilecek olan görüşleri eşlik eden uzman hazır. Genel Müdürlükçe görev aldıkları birimlerin görüş ve önerileri alınarak üç yıllık sürecek çalışma ve yerleştirme planı hazırlanmaktadır (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Çalışma ve yerleştirme planı iki ayrı dönemden oluşur. Birinci dönem Aday Uzmanların Yetiştirilmelerine yönelik Genel Yönetmelik kapsamında temel, hazırlayıcı ve staj eğitimine katılırlar. Staj eğitimi, Bakanlığın merkez, taşra birimleri ve ilgili kurumlarda

gerçekleştirilecek staj programını kapsar. Bu dönem dokuz aydır, altı ayı temel ve hazırlayıcı eğitim son üç ayı staj programıdır (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

İkinci dönem; yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitim programı ve bilimsel araştırma yöntemleri eğitimini kapsar. Eğitim süreleri, dokuz ay yabancı dil eğitimi, üç ay yurt dışı eğitim programı ve üç ay bilimsel araştırma yöntemi eğitimleri olmak üzere on beş ay olarak planlanabilmektedir (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Uzman yardımcıları bu 2 yıllık süreci tamamladıktan sonra tez sürecine geçmektedirler (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Uzman yardımcısı, tez konusunu belirlediği tarihten itibaren en geç bir yıl içerisinde, hazırladığı tezini teslim etmek zorundadır. Bu sürenin son iki ayı içerisinde uzman yardımcılara başka görev almazlar. Uzman yardımcısı, tezini tez danışmanı rehberliğinde hazırlar. Uzman yardımcısının hazırlayacağı tezin kendi görüş ve değerlendirmeleri ile önerilerini içermesi ve bilimsel çalışma etiğine uygun olması gerekmektedir (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Tezi yeterli görülen uzman yardımcısı, sonucun ilanından itibaren altı ay içerisinde yeterlik sınavı komisyonunca belirlenen tarihte yazılı sınava alınmaktadır (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Tezi kabul edilen, yeterlilik yazılı sınavında başarılı olan, yeterlilik sınavı tarihinde geçerli olan veya yeterlilik sınavından itibaren en geç iki yıl içerisinde ÖSYM Başkanlığınca kabul edilen bir yabancı dil sınavından başarılı olup sınav sonucunu ibraz eden uzman yardımcısı Uzman olarak atanır (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019).

Eğer başarısız olur ise uzman yardımcısı ünvanını kaybedip, bakanlıkta durumlarına uygun memur unvanlı kadrolara atanır (GSB, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği, 2019)

### **C. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE SPOR YÖNETİMİ**

Amerika Birleşik Devletleri'nde spor, hem profesyonel hem de kitlesel düzeyde önemli bir yere sahiptir. Ülke, dünya sporunda önemli bir güçtür ve birçok önemli spor organizasyonuna ev sahipliği yapmaktadır (Benli, 2023).

Amerikan spor yönetimi, üç ana düzeyde gerçekleşir:

- Ulusal düzeyde: Amerikan Olimpiyat Komitesi (USOC), ABD'yi uluslararası spor organizasyonlarında temsil eder ve ülke çapında spor gelişimini destekler. USOC, 45 spor

federasyonundan oluşur ve her federasyon, kendi sporunun kurallarını ve düzenlemelerini belirler.

- Eyalet düzeyinde: Her eyalet, kendi spor yönetim kuruluna sahiptir. Bu kurullar, eyalet çapında spor faaliyetlerini düzenler ve finanse eder.
- Yerel düzeyde: Yerel yönetimler, spor tesislerini ve programlarını sağlar. Okullar, spor kulüpleri ve diğer kuruluşlar da yerel düzeyde spor faaliyetleri düzenleyebilir.

Amerikan spor yönetimi, Avrupa'dakinden farklı bir yapıya sahiptir. Avrupa'da, spor kulüpleri genellikle ticari işletmelerdir ve kar elde etmeyi hedefler. Amerika'da ise spor kulüpleri, genellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlardır ve gelirlerini sporun gelişimine ve sporcuların desteklenmesine ayırır.

Amerikan sporunun en popüler organizasyonları, profesyonel spor ligleridir. Bu ligler, genellikle özel şirketler tarafından işletilir ve kendi kurallarını ve düzenlemelerini belirler. Profesyonel spor ligleri, dünyanın en büyük ve en karlı spor organizasyonlarından bazılarıdır. (BENLİ, 2023)

Amerikan spor yönetiminin bazı temel özellikleri şunlardır:

- Özerklik: Amerikan spor organizasyonları, genellikle devletten bağımsız olarak yönetilir.
- Ticarileşme: Amerikan sporu, büyük ölçüde ticari bir sektördür.
- Kapalı sistem: Amerikan spor ligleri, genellikle kapalı bir sistemdir. Bu, yeni takımların liglere katılmasını zorlaştırır.

Amerikan spor yönetimi, dünyanın en başarılı spor yönetim sistemlerinden biridir. Bu sistem, sporun ABD'de güçlü bir kültürel ve ekonomik güç olmasını sağlamıştır (Benli, 2023).

### **1.Amerikan Sağlık, Beden Eğitimi, Rekreasyon ve Dans Birliği (AAHPERD)**

Amerikan Sağlık, Beden Eğitimi, Rekreasyon ve Dans Birliği (AAHPERD), 1885 yılında W. G. Anderson' un çabalarıyla spor alanında çalışan bir grup insanın uzmanlıklarını paylaşmak üzere toplanması ile kurulmuştur. Bugün 25.000 üyeye hizmet veren AAHPERD, Birleşik Devletlerin "beden eğitimi, boş zaman, fitness, dans, sağlık gelişimi alanlarında çalışan ve sağlıklı yaşamayı hedefleyen herkese" yönelik profesyonel destek veren en büyük spor örgütüdür (Benli, 2023).

AAHPERD, Merkez, Doğu, Orta Batı, Kuzeybatı, Güney ve Güney Batı bölgelerinden oluşan 6 bölgesel birliği bünyesinde toplar. Bunun yanında 5 ulusal kuruluş da AAHPERD'in çatısı altında toplanmıştır (Benli, 2023).

- Amerikan Sağlık Eğitimi Birliği (AAHE): Eğitimin bir parçası olarak Amerikan halkının sağlığını korunma, geliştirme ve destekleme süreçlerini iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapar.
- Ulusal Dans Birliği (NDA): Dans ve dans eğitiminde nitelikli hizmet ve programlar yoluyla yaratıcı, artistik ve sağlıklı yaşam tarzlarını geliştirme ve desteklemeyi amaçlar.
- Amerikan Fiziksel Aktivite ve Rekreasyon Birliği (AAPAR): Özellikle toplum temelli programlara odaklanır. Fiziksel etkinlik, rekreasyon ve fitness konularında yaratıcı ve aktif yaşam tarzlarını geliştirerek yaşam kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapar.
- Kızlar ve Kadınlar Ulusal Spor Birliği (NGWSA): ABD'de tüm bayanların spora katılımlarında eşit fırsatlar yaratmak üzere kurulmuş bir örgüttür.
- Ulusal Spor ve Beden Eğitimi Birliği (NASPE): Kar amacı gütmeyen profesyonel organizasyondur. Bireylerin sporla meşgul olmalarına yönelik çalışmalarla, sportif ve fiziksel etkinlik programlarının yürütülmesiyle ilgilenir.
- Araştırma Konsorsiyumu (RC): Sağlık eğitimi, beden eğitimi, dans, sporcular, egzersiz ve rekreasyon alanlarında araştırmaları desteklemeyi amaçlayan RC AAHPERD'in diğer 5 üye birliğini de çatısı altında toplar.

AAHPERD'in misyonu, "sağlık, beden eğitimi, rekreasyon, dans ve sporda yüksek nitelikli programlar yoluyla yaratıcı ve sağlıklı yaşamı destekleyen, bilgiyi yükselten, yetenekleri geliştiren, profesyonel uygulamaları destekleyen ve gelişim imkanları sunan üye örgütler sağlamaktır. Bu doğrultuda AAHPERD üyesi ulusal kuruluşlara sporda standart, etik, profesyonellik gibi çalışma alanlarında toplum bilincini oluşturmayı da içeren belli görevler yüklenmiştir (Benli, 2023).

## **2.Ulusal Üniversite Spor Birliği (NCAA)**

Ulusal Üniversite Spor Birliği (NCAA), 1906 yılında kurulan ve 1910'da bugünkü adını alan bir spor organizasyonudur. NCAA'nın amacı, "öğrenci sporcuların eğitim düzeylerini yükseltmek üzere kolejli sporcuları daha iyi bir ortamda kaynaştırmayı ve adil, güvenli, eşit ve sportmence yarışmaları organize etmedir (Benli, 2023).

ABD'de profesyonel spor kulüpleri öğrenciler ile sözleşme imzalama hakkına sahip değildir. Bu sebeple okullarda spor faaliyetleri genç sporcuların gelişimi için önemli yer tutar ve okullar kendilerine bu şekilde ciddi mali kaynak oluştururlar. Okulların sportif etkinlikleri genç yaştaki halka arz etmesi de oldukça yaygındır (Benli, 2023).

NCAA çeşitli yarışmalar, sporcu ve öğrenciler için yasal sorunları çözmeye yardımcı olma ve üniversiteler arası yarışmaları düzenleme görevlerini yerine getirir. Bunun yanı sıra, federasyonlarla işbirliği halinde yeteneklerin değerlendirilmesi, sportif etkinliklerin desteklenmesi, sporcu sorunlarına yönelik bilimsel çalışmaların teşviki gibi konularda da çalışmalar yapar (Benli, 2023).

NCAA'nın gelirlerinin %95'i pazarlama ve televizyon yayın haklarından elde edilmektedir. Diğer gelirleri üyelik, katılım ücretleri gibi kalemlerden gelmektedir (Benli, 2023).

**ABD'de Sporun Ekonomik Önemi:** Amerika Birleşik Devletleri'nde spor, önemli bir ekonomik güçtür. Spor endüstrisinin büyüklüğü, 200 milyar dolar civarındadır. Spor, ayrıca spor malzemeleri, spor yayıncılığı, spor turizmi gibi birçok farklı sektöre de katkıda bulunur. (BENLİ, 2023)

**ABD'de Sporun Sosyal Önemi:** Amerika Birleşik Devletleri'nde spor, önemli bir sosyal güçtür. Spor, insanların bir araya gelmesine, rekabet ruhunu geliştirmesine ve sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemesine yardımcı olur (BENLİ, 2023).

**ABD'de Sporun Geleceği:** Amerika Birleşik Devletleri'nde spor, gelecekte de büyümeye devam etmesi beklenen bir sektördür. Sporun popülaritesi, özellikle genç nüfus arasında artmaya devam etmektedir (BENLİ, 2023).

## KAYNAKÇA

- Benli, D. (2023, 07 10). Slide Player: <https://slideplayer.biz.tr/slide/12029642/> adresinden alındı
- CK. (2018, Temmuz 10). Cumhurbaşkanlığı 1 Nolu Kararnamesi. (30474). Ankara: Resmi Gazete. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf#page=98> adresinden alındı
- GSB. (2019, Haziran 25). Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yönetmeliği. Yönetmelik(30812). Ankara: Resmi Gazete. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190625-1.htm> adresinden alındı
- GSB. (2022, Aralık 24). Duyuru. 2022 Yılı Millilik Kapsamında Sözleşmeli Antrenör Alımı Duyurusu. Ankara: Resmi Gazete.

- <https://www.resmigazete.gov.tr/ilanlar/eskiilanlar/2022/12/20221224-4-7.pdf>  
adresinden alındı
- GSB. (2022, 01 04). İlan. 2021 Yılı Sözleşmeli Spor Uzmanı, Gençlik Çalışanı ve Psikolog Alım İlanı. Ankara: Resmi Gazete.  
<https://www.resmigazete.gov.tr/ilanlar/eskiilanlar/2022/01/20220104-4-7.pdf>  
adresinden alındı
- GSB. (2023, Haziran). Misyon ve Vizyon. Gençlik ve Spor Bakanlığı: <https://gsb.gov.tr/misyon-vizyon.html> adresinden alındı
- GSB. (2023, Haziran). Tarihçe. Gençlik ve Spor Bakanlığı: <https://gsb.gov.tr/tarihce.html> adresinden alındı
- GSB. (2023, Haziran). Teşkilat Şeması. Gençlik ve Spor Bakanlığı: <https://gsb.gov.tr/teskilat-semasi.html> adresinden alındı


## BÖLÜM 5

# GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE UYGULAMALARI

**Ziyaülhak SARİGÜL**

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı*

*zysrgl@hotmail.com*

 0009-0007-4637-9959

### GİRİŞ

20. yüzyılın başlarıyla başlayan bilişim ve teknoloji alanında yapılan çalışmalar her geçen gün hızını arttırarak geliştirilmektedir. Bu çalışmalar hayatın akışını hızlandırmakta ve günlük hayatımızda çeşitli değişikliklere sebep olmaktadır. Zamanı daha iyi kullanabilmemiz amacıyla bilişim teknolojileri hayatımızın her anında görülmeye başlanmıştır. Kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulaması olarak kullanılan bilgi sistemleri, dijital teknolojinin sunduğu imkânlar ile bilgiyi işleme hacmini ve hızını artırıp maliyetini düşürerek yönetim süreçlerini kolaylaştırmasının yanında, etkili, verimli, kaliteli, hızlı, katılımcı, şeffaf ve denetlenebilir hizmet sunulmasına da fırsat tanımaktadır (Özer ve Atasoy, 2022). Bu fırsatlardan yararlanmaya başlayan tüm kurum, kuruluş ve ticari işletmeler bilgisayar ve elektronik sistemlerin gelişmesiyle vatandaşlara, üyelerine, sporun tüm paydaşlarına özetle; hedef kitlelerine bu imkânları kullanarak hizmet sunmaktadır (Devecioğlu ve Altıngül, 2011). Bu hizmeti sunan Türkiye’de gençlik ve spor alanında kamu hizmetini bakanlık düzeyinde veren kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığı bilişim teknolojileri ve uygulamaları vasıtasıyla tüm vatandaşlara ulaşmayı hedeflemektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş gayesi fiziksel ve eğitsel altyapı oluşturarak Spor aktivitelerine erişimlerin sağlanması sporun Tabana yayılması çocuklarımızın erken yaşta spora yönlendirilmesi kabiliyetli öğrencilerin tespit edilmesi Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla Gençlik ve Spor Hizmetleri faaliyetlerinin Bilişim teknolojileri ve uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Bu amaçlar doğrultusunda sporun kitlelere yayılması için bilişim teknolojileri ve uygulamalarının yaygınlaştırılması Yurt, Gençlik ve Spor Hizmetleri kapsamında kapsamlı bir şekilde uygulamaya sokulmasını sağlamak verilere ulaşımın kolaylaştırılması, verilerin depolanmasını ile birlikte sistemin kendini kontrol edebilir hale gelmesini sağlamaktır.

Bilişim teknolojilerinin hayatımıza girdiği andan itibaren bilgilerin toplanması işlenmesi aktarılması depolanması bunlarla alakalı çeşitli uygulamaların yazılımsal olarak

sistemlerimizde kullanılmaya başlaması ile birlikte faaliyet, zaman, hizmet, kalite ve faaliyetlerin uzun süreli olarak etkilenmesini ve değişmesini sağlamaktadır.

### **Bilişim**

Araştırma konumuzun odağı olan, Bilişim Teknolojileri kavramını incelemek için öncelikle bilişim ve teknoloji kavramlarının tanımlanıp ifade edilmesi yerinde olacaktır. Bilişim, bilginin elektronik araçlarla işlenip; ses, görüntü ve veri taşıyan iletişim hatları aracılığıyla iletilmesi olarak da açıklanabilir (Akbulut,2000). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise bilişim kavramı; İnsanların teknik, ekonomik ve toplumsal çalışma çevrelerindeki iletişiminde kullandığı ve bilimin temeli olan bilginin özellikle elektronik makineler vasıtasıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi olarak tanımlanmaktadır(sozluk.gov.tr). Bilişim kavramı, basit anlamıyla tanımlandığında; bilgi ve teknolojinin birleşimi sonucu oluşan çıktılar olarak ifade edilebilir. Bilişim kavramının yalnızca; bilgisayarla ilişkili bir döngüden ziyade temel olarak toplum için bilgi ile teknoloji arasında köprü kurmak olan bir bilim dalı olarak tanımlanabilmektedir. Bilişimin genel çerçevede dört başlık altında incelenerek, çeşitli anlamlar kazandığını söylene bilmektedir. Bu başlıklar; bilgisayar yazılımı, bilgisayar donanımı, hizmetler ve bilgi toplumdur. Bu başlıklar birlikte ya da ayrı bir şekilde kullanabilmektedir (iienstitu.com).

Bilişim sistemlerinin uygulamaya konulmasından sonra taşra' da ki çalışmaların merkezden kontrol edilmesini daha kolaylaştırmıştır. Etkin ve verimli çalışma alanı oluşturulmuş Gençlik ve Spor Bakanlığımızın haritası çıkarılmıştır. Sistemlerinin Bu sayede uygulamaya konulan projelerdeki eksiklikler daha net bir şekilde görülmüş anlık müdahale edilebilir hale gelmiştir. Bakanlık bünyesindeki hizmet kollarının il karneleri oluşturulmuş, belirlenen hedefler doğrultusunda illerimize vizyon çizmiştir.

### **Teknoloji**

Teknoloji, hem ürün ve hizmet yaratmada hem de bunların üretim ve dağıtım süreçlerinde kullanılan teorik ve uygulamalı bilgiler ve yeteneklerin tümüdür (Çetindamar ve Günsel, 2009).

Teknoloji; araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür (Şenel ve Gençoğlu, 2003). Teknoloji genel olarak hayatımızı örgütlemek amacıyla seçtiğimiz bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Savcı, 1999).

Gelişen teknoloji ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığımızdaki hizmet kollarına ait birimlerin etkin ve verimli çalışabilmesi amacıyla çeşitli ürün ve hizmet alanı oluşturmada

birçok teknolojik yazılım geliştirilmiştir Bu sayede araştırma ve geliştirme ürün Pazarlama ve satış hizmeti kapsayan bir süreç geliştirilmiştir.

### **Bilişim Teknolojileri**

Bilişim teknolojileri kavramı için; temel bilgisayar kullanımından veri işlemeye kadar uzanan faaliyetlerden oluşan bir sahayı teşkil ettiği söylenebilmektedir. Bilişim teknolojileri kavramının 1970'li yıllarda ortaya çıktığı ve günümüzde ürün ve hizmet sağlayan orta ve geniş ölçekli şirketlerde bilginin depolanması, korunması, çağrılması ve iletiminden bilişim teknolojileri bölümlerinin sorumluluğunda gerçekleştiği görülmektedir. Bilişim teknolojileri geniş bir alana sahip bir sektör olup çeşitli endüstri kollarında çeşitli şekillerde yer almaktadır (Taşkın, 2023).

Bilişim teknolojileri, verileri istenilen biçimde bilgilere dönüştürmek ve bu bilgileri ilgili insanlara ulaştırmak için bilgisayar donanım ve yazılımlarının, telekomünikasyon cihazlarında ve telekomünikasyon alanlarında kullanılmaktadırlar (Ünüvar, 2006).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler; maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, kurum ve kuruluşların yapısında köklü değişikliklere sebep olmakta ve bu kurum ve kuruluşlara yeni satış ve pazarlama gibi alanlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır (Elibol, 2005).

### **Sporda Bilişim Teknolojileri**

Spor sektöründe spor teşkilatlarının yönetimi, işletilmesi, veri kayıtlarının tutulması ve geleceğe aktarılması bilişim teknolojilerine olan ihtiyaç ve gerekliliği arttırmaktadır. Teknolojinin gelişerek küresel bir yapıya dönüşmesi organizasyonların ve teşkilatların ağ temelli yapılara dönüşmesini gerekli kılmıştır. Spor teşkilatları kurumsal yapılarını oluştururken mevcut yapılarını teknolojik olarak her seviyeye yönelik yazılımsal ve donanımsal olarak düzenleyerek değişim ve dönüşüm işlemi uygulamaya çalışmaktadırlar. Spor branşlarına ve organizasyonlarına yönelik taleplerin artması yapılacak etkinlik ve organizasyon hakkında bilgi toplanması ve bilgi ile belgeye ulaşım ciddi bir maliyet tutmaktadır. Günümüzde tesis organizasyon müsabaka sporcu gibi spor kavramlarının içerisinde geçmiş olduğu kurum kuruluş hizmetlerine milli gelirden ayrılan kaynak sürekli olarak artmaktadır. Bu kaynakların bilişim çağının gerektirdiği teknolojik imkânlarla değerlendirilerek, etkin bir şekilde kullanılması spor olgusunun her aşamasının genele yayılmasını ve nihai yararlanıcı sayısının artmasını sağlayacaktır.

Kurumsal ve ticari spor işletmelerinin Büyük bir kısmı web sitelerini ilk aşamada internet üzerinden kurumlarını tanımlamak kurumlarını tanıtmak ve iletişim amaçlı olarak kurmuşlardır. Günümüzde internet sitelerinin içeriklerini tanıtım ve iletişimin yanında pazarlama satışı araştırma ve eğlence amaçlı olarak kullanılmaktadır. Spor işletmelerinde bilişim teknolojileri vasıtasıyla yönetici pozisyonunda çalışan uzman kişilerin bilgilendirilmesi ve bu kişilere yönelik iş akış şemalarını belirlenmesi önemlidir.

Sporcu verilerinin ileriye ışık tutması ve mevcut durumlarının analiz edilebilmesi için verilerin düzenli tutulması ve istenildiğinde hızlı bir şekilde raporlanması gerekmektedir. Bu da en güvenilir ve kolay olarak bilişim teknolojileri sayesinde yapılabilmektedir. Bilişim teknolojileri her sektörü olduğu gibi spor sektörüne de yeni iş olanakları sunmakta ve sunulan bu fırsatların organizasyonlarda yeni stratejilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Bilişim teknolojilerinde ihtiyaç duyulan araç gereçlerin üretimi ve kullanımı hızla artmaktadır. Buna paralel olarak elektronik sporların dünya üzerindeki hacmi de artacaktır. Ülkemizde özellikle istihdam büyük bir sorundur. Bilişim teknolojisinde gelişmeler Bilişim altyapısı konusunda bilgilendirme ve iyi eğitimler düzenlenerek az bir maliyet ile istihdama katkı sağlanabilir (Murathan, 2017).

Bilişim teknolojilerinin hayatımıza girdiği andan itibaren bilgilerin toplanması işlenmesi aktarılması depolanması bunlarla alakalı çeşitli uygulamaların yazılımsal olarak sistemlerimizde kullanılmaya başlaması ile birlikte faaliyet, zaman, hizmet, kalite ve faaliyetlerin uzun süreli olarak etkilenmesini ve değişmesini sağlamaktadır.

## **1. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE UYGULAMALARI**

Bilişim teknolojileri geniş bir alana sahip bir sektör olup çeşitli endüstri kollarında çeşitli şekillerde yer almaktadır (Taşkın, 2023). Bilişim teknolojilerinin kullanımı ile hayatımıza giren dijital uygulamalar, birçok endüstri kolunda yukarıda da bahsedildiği gibi çeşitli biçimlerde kullanılmaktadır. Bu dijital uygulamalar gençlik ve spor alanlarında gençlerin ve sporla ilgili paydaşların kullanımına yönelik olarak kurum ve kuruluşlar tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Türkiye’de gençliğe ve spora hizmet sunan bakanlık düzeyinde bir kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından kullanılan dijital uygulamalar aracılığıyla da; gençlik ve spor alanının ilgili tüm paydaşlarına hizmetler sunulduğu ifade edilmiştir (Temel, Duman ve Süleymanoğlu, 2022). Sadece Türkiye’de değil tüm dünyada kullanılan bu bilişim teknolojileri ve uygulamaları küresel anlamda tüm dünyada işletmelerin iş biçimlerini değiştirmekte ve olumlu anlamda işletmelerin gelişimine de etki etmektedir. Bilişim teknolojilerinin küresel çapta sağladığı etki spor

sektöründe de görülmektedir. Bu küresel etkinin oluşturduğu değişim ve dönüşüme spor sektöründe de ayak uydurabilmek spor kuruluşları açısından önemlidir (Duman, Aydın, Bayazit ve Atalı). Bu değişim ve dönüşüme uyum sağlayabilmek adına Gençlik ve Spor Bakanlığı bilişim teknolojileri ve uygulamalarını hayata geçirmiştir.

Bilişim teknolojileri aracılığıyla; Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde her geçen gün hızlı bir iletişim ağı kurabilmek adına merkezden taşraya ve taşradan merkeze verilerin hızlı bir şekilde bilişim sistemleri ile aktarılmasının sağlanmıştır. Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi için ekonomik açıdan israfın önlenmesi ve zaman tasarrufu yapılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda bakanlık tarafından geliştirilen ve uygulamaya konulan bilişim teknolojileri sayesinde; hem işlemler hızlanmış ve de daha fazla kişiye hitap eder hale gelinmiştir. Bu bölümde Bakanlığın kullandığı bilişim teknolojileri ve uygulamaları incelenerek tanıtımı yapılacaktır.

### 1.1. GSB Biz Projesi

GSB Biz Projesi Gençlerin katıldığı etkinliklerle puan kazanıp, bu puanları gönlünce harçayabildiği tek tıkla GSB projelerine, elektronik eşyalara, kitaplara ve haftanın popüler ürünlerine ulaşılabilirdiği bir genel uygulama olup, içerisinde Sporcuyuz Biz, Genciz Biz ve Gönüllüyz Biz alt uygulamaları bulunan sosyal bir platformdur.

gsbbiz.gsb.gov.tr/

SPORCUYUZBİZ

GSBİZ  
Gençlerin Katıldığı Etkinliklerle Puan Kazanıp,  
Bu Puanları Gönlnce Harçayabildiği Bir Sosyal  
Platform.

GencizBiz  
Yurt, Burs Ve  
Öğrenim Kredisi  
İşlemleri İle  
Uzaktan Eğitim  
Başvuruları Buradan  
Zamanla Gerçekleşebilir

sporcuyuzbiz  
Sporcular  
Antrenman,  
Müsabaka Bilgileri  
Ve Kayıtları  
İle İlgili Çok  
İnformasyonlu Bir Platform

Anketler GSB EDU

SSS

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play

GSBİZ

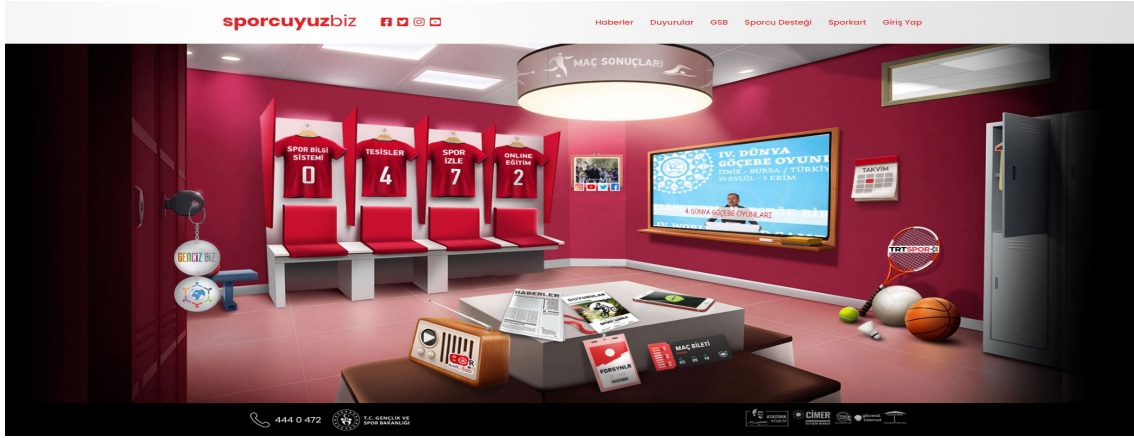
GSBİZ HER  
ZAMAN  
YANINDA

“Uygulamayı indir  
kullanmaya  
başla”

Şekil 1. GSB Biz Projesi (GSB, 2023).

### 1.1.1. Sporcuyuz Biz Projesi

Bakanlık Sporcuyuz Biz projesiyle spora gönül verenleri, Türkiye'nin sporcularını spor kariyerleri ile ilgili pek çok iş ve işlemleri yapabilecekleri pek çok özelliği barındıran bir platformda birleştirmektedir. Spora gönül verenler Sporcuyuz Biz üzerinden spor tesisleri hakkında bilgiler edinebilecekleri, maç sonuçları modülü ile çeşitli branşlarda çeşitli ülke ve liglerde maç sonuçları, puan durumu ve fikstürünü takip edebilecekleri, gençlik radyosuna erişebilecekleri, maç biletlerine erişim sağlayıp spor federasyonları bilgilerine ulaşabilecekleri, duyuru, haber ve bildirim modülleri ile spora dair gelişmelerden anlık haberdar olabilecekleri ve spor bilgi sistemi üzerinden, antrenman, müsabaka bilgileri gibi verilere dijital ortam üzerinden erişebilmenin kolaylığına kavuşmanın yanı sıra vize ve lisans belgesi başvuru, görüntüleme, indirme işlemlerini gerçekleştirebilecekleri modern bir ara yüze kavuşabileceklerdir. Projenin IOS ve Android mobil uygulamaları uygulama marketlerine indirmeye hazır bir şekilde sporcu ve spora gönül verenlerin hizmetine sunulmuştur. Projeye <https://sporcuyuzbiz.gsb.gov.tr/web> sitesi üzerinden erişim sağlanmaktadır.



Şekil 2. Sporcuyuz Biz Projesi (GSB, 2023).

### 1.1.2. Genciz Biz Projesi

Türkiye'nin Gençlik Platformu mottosuyla yola çıkan Genciz Biz projesi, gençlerin dijital işlemlerini tek çatı altında gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Genciz Biz' le bakanlık yurttan kalan öğrencilerin tüm yurt işlemlerini uygulama üzerinden anında gerçekleştirmelerini, gençlerin kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılımını, bakanlığın gençlik projelerinden haberdar olmakla birlikte projelere katılım sağlamalarını, çevrelerine duyarlı ve gönüllü bireyler olmalarını ve dijital ortamda aradıkları her şeyi bu platform

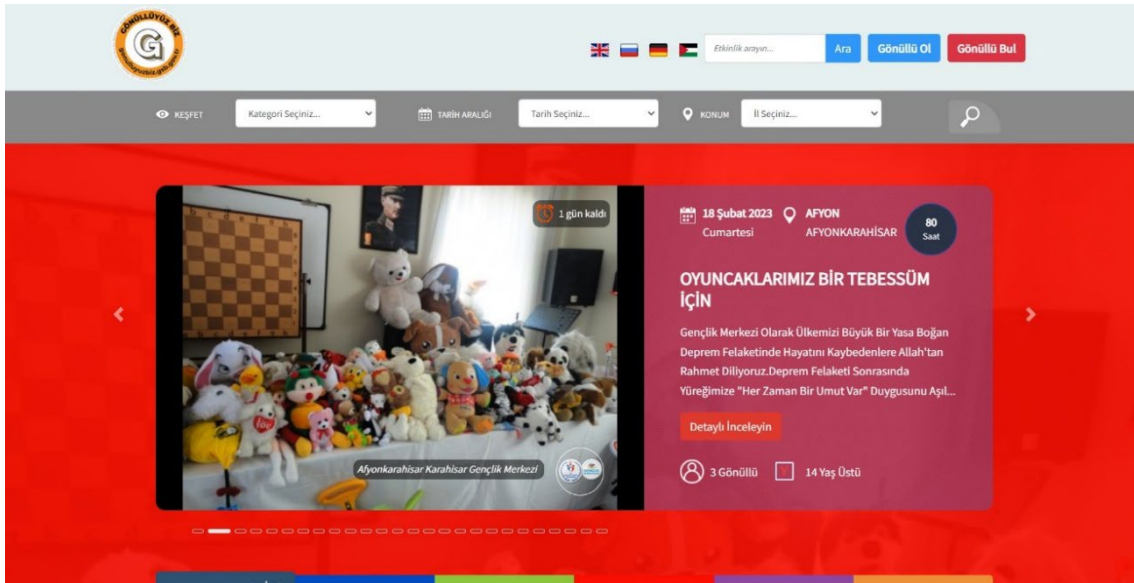
altında bulabilmelerini hedeflemektedir. Genciz Biz projesinin IOS ve Android uygulamaları Apple Store ve Google Play de indirilmeye hazır bulunmaktadır. Projeye <https://gencizbiz.gsb.gov.tr/> web sitesi üzerinden erişim sağlanmaktadır.



Şekil 3. Genciz Biz Projesi (GSB, 2023).

### 1.1.3. Gönüllüüz Biz (Genç Gönüllüler) Web Sitesi ve Mobil Uygulamaları

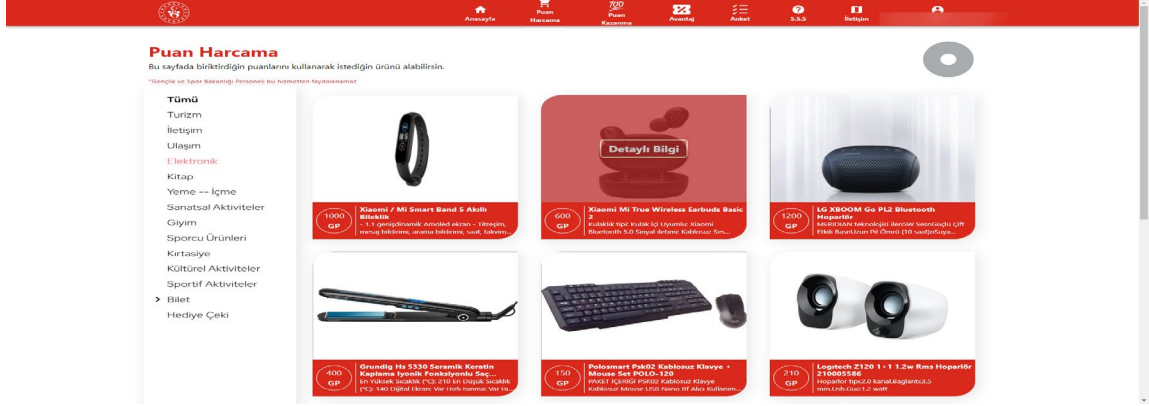
Gençlerin sosyal ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, gönüllülük faaliyetleri yoluyla toplumsal hayata katılımlarının artırılması, kurumlar arasında gönüllülüğe ilişkin koordinasyon ve iş birliğinin sağlanması ve ülkede gönüllülük kültürünün geliştirilmesi amacıyla yapılmakta ve bakanlığın diğer projelerine entegrasyonu sağlanmaktadır. Proje <http://gencgonulluler.gov.tr/> web adresi üzerinden hizmet vermektedir.



Şekil 4. Gönüllüüz Biz Projesi (GSB, 2023).

## 1.2. AVM Projesi

Genciz Biz, Sporcuyuz Biz ve Gönüllüyüz Biz projeleri ile entegre halinde çalışan, bünyesinde barındırdığı 'Avantajlar', 'Puan Kazanma', 'Puan Harcama' ve 'Anket' modülleri ile sporcu, genç ve gönüllü bireylerimizin kullanımına sunulan ve Spor Kart, Gönüllü Kart ve Genç Kart aracılığı ile kullanıcıların etkinliklere katılımları ile puan kazanabilecekleri bir web platformudur.



Şekil 5. AVM Projesi (GSB, 2023).

## 1.3. Spor Bilgi Sistemi

Sporda Dijital Dönüşüm çerçevesinde Spor Bilgi Sistemi projesiyle Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü faaliyet alanları ve hizmetleri kapsamındaki tüm iş süreçlerinin bilgi teknolojileri ortamına aktarılması sağlanmaktadır. Yeni yönetmeliklerde Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Daire başkanlıklarınca yürütülen iş ve işlemlerinin Spor Bilgi Sistemi üzerinden yapılması gerektiğine dair atıflarda bulunulmuş ve birçok yönetmelik maddesinde değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklere uygun yazılım geliştirmeleri sağlanmış olup, kullanıcıların yönetmeliklere aykırı işlem yapması engellenmiştir.



Şekil 6. Spor Bilgi Sistemi (GSB, 2023).

### **1.3.1. Sicil Lisans Modülü:**

Sicil Lisans modülü tüm spor birimlerinin; lisans, kulüp ve federasyon işlemlerinin tümünü, özel ve kamu tüm birimlerle uyumlu ve iletişim halinde olacak şekilde, gerçekleştirilebildiği modüldür. 14 Aralık 2019 tarihinde Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği değiştirildi. Bu yönetmelik değişmeden önce paydaşlarla görüşülerek spor bilgi sistemi yazılımının bu yönetmelikle uyumlu çalışması sağlanmıştır. Bu kapsamda her federasyonun peyderpey çıkarmış olduğu talimatlar göz önünde bulundurularak federasyon özelinde kodlar geliştirilmiştir.

### **1.3.2. Ceza Kütüğü Modülü**

Gerçek ve tüzel kişilerinin ceza sevklerinin oluşturulacağı, savunma bilgilerin alınacağı, kararların girileceği ve bu kararlara itirazların yapılabileceği bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur. Sporcu, Antrenör, Hakem ve benzeri spor elemanlarının, kulüp yöneticilerinin, okul müdürlerinin, beden eğitimi öğretmenlerinin, tüzel kişi olarak kulüplerin ve okulların spor müsabakalarında almış oldukları cezalar ceza modülünde bulunmaktadır.

### **1.3.3. Faaliyet Bülteni Modülü**

Faaliyet Bülteni ulusal alanda takım ve bireysel spor müsabakalarının hangi tesiste, ne zaman, kimler arasında yapılacağını 81 il müdürlükleri ve federasyonlar bu modül üzerinden eklemektedirler.

### **1.3.4. Tesis, Özel Spor Tesisleri Modülü**

Ülke genelindeki tüm spor tesisleri (spor salonu, saha vb.) ve antrenman yerleri, müsabaka yapılan yerler tesis modülü üzerinden tutulmaktadır. Özel spor tesisleri için de ayrı bir modül bulunmaktadır.

### **1.3.5. Spor Elemanı Modülü (Antrenör, Masör, Kondisyoner Modülleri)**

Bir antrenörlük kursunu başarıyla tamamlamış ya da üniversite denkliğine sahip antrenörler bu modülde bulunmakta, vize ve denklik işlemleri buradan yapılır. Federasyonların veya Genel Müdürlüğün açtığı kurslar ve seminerler buradan eklenir, antrenör yetiştirme kursları başvuruları e-devlet üzerinden yapılmaktadır. Kursla ilgili ders, sınav, bütünleme işlemleri burada yapılmaktadır.

### **1.3.6. Kurs Modülü**

Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerler için Federasyonlar ve genel müdürlük tarafından açılan kursların yönetim ve katılımcı (Katılım durumları, ödeme durumları, notların girilmesi/açıklanması, devamsızlık girişleri ve başarı durumları gibi)

işlemleri bu modülde yapılmaktadır. Açılan kursların ve katılımcılarının detaylı bilgilerinin görülebildiği modüldür.

#### **1.3.7. Seminer Modülü**

Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerler için Federasyonlar ve genel müdürlük tarafından açılan seminerlerin yönetim ve katılımcı (Katılım durumları, ödeme durumları, notların girilmesi/açıklanması, başarı durumları gibi) işlemleri bu modülde yapılmaktadır. Açılan seminerlerin ve katılımcılarının detaylı bilgilerinin görülebildiği modüldür.

#### **1.3.8. Olimpik Takip Modülü**

Olimpik takip; olimpiyatlara katılmaya hak kazanan sporcuların, antrenör ve destek elemanlarının iş ve işlemlerinin yapıldığı modüldür.

#### **1.3.9. Yetenek Tarama Modülü (Yetenek Tarama ve Spora Yönlendirme Projesi)**

Türk sporunun uluslararası standartlara uygun şekilde geniş kitlelere yaygınlaştırılması ve başarı elde edilebilmesi başta olmak üzere tüm gençlerin sportif yetenek ve potansiyellerinin, bilimsel verilerle ortaya çıkartılıp kendi yeteneğine göre en az bir spor alanına yönlendirilmesi amacındaki bu projeye hizmet edecek altyapı hazırlanmakta ve uygulamalar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

#### **1.3.10. Uluslararası Organizasyon Modülü**

Uluslararası spor müsabakalarının nerede, ne zaman, yapılacağı, organizasyon kafiye bilgisi (sporcu, antrenör, hakem vb.) bu modül üzerinden eklenmekte ve vatandaşlar Spor İzle mobil uygulaması üzerinden müsabaka bilgilerini görüntüleyebilmektedir. Uluslararası spor müsabakalarında milli sporcu unvanı almaya, ödül veya şeref aylığı almaya hak kazanan sporcuların işlemleri Ödül, millilik ve şeref aylığı modüllerinde yapılmaktadır. Millilik belgesi Şubat 2019 itibariyle elektronik imzayla onaylanmaktadır.

#### **1.3.11. Millilik Modülü:**

Millilik Belgesi yönetmeliği kapsamında, millilik belgesi almaya hak kazanan sporculara verilen millilik belgesinin, çeşitli kontroller yapılarak sistem üzerinden elektronik imzalı olarak verilmekte, sporcular istedikleri takdirde e-devlet üzerinden de belgelerini görebilmektedirler.

#### **1.3.12. Milli Sporcu Modülü:**

Bu modül sayesinde milli sporcuların sistem üzerinden verilerinin girilmektedir. Federasyonlar ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü milli sporculara ilişkin iş ve işlemleri bu modül üzerinden yürütmektedir.

#### **1.3.13. Okul Sporları Modülü:**

Okul Sporları Modülü; Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde düzenlenen ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumları resmi spor yarışmalarını düzenlemek, yönetmek; ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında spor faaliyetlerinin yayılıp, yaygınlaştırılması ve yönlendirilmesini sağlamak amacıyla yapılması planlanan bir modüldür. Okul sporları; öğrenci lisansları ve işlemleri, müsabakalar, esame listeleri, müsabaka sonuçları, okul işlemleri, ceza bilgileri ile geniş kapsamlı ve çok sayıda okul yetkilisinin kullandığı bir modüldür.

#### **1.3.14. Antrenman Modülü:**

Antrenman modülü; tüm antrenörler aylık antrenman programlarını e-devlet üzerinden oluşturdukları bir hizmettir. Antrenörler derslerini, sporcularını, sporcu-ders eşleşmesini, ayrıca yoklama takibini de bu sistem üzerinden yapabilmektedir. Kurum antrenörleri' nin sporcularına verdikleri teorik derslerin ve uygulamalı yapılan antrenmanların spor bilgi sistemi üzerinde tutulması, üst yönetime raporlanması, veri girişlerinin takibi sağlanmaktadır. Ayrıca; aylık antrenman programlarının elektronik olarak imzalanması sağlanmıştır.

#### **1.3.15. Raporlama Modülü:**

Bu modül ile, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün tüm iş ve işlemlerini elektronik ortama taşıırken aynı zamanda bahsi geçen anlamlı bilgilerin üretilmesini sağlayıcı fonksiyonlar eklenmiştir. Üretilen bilgiler üst yönetim tarafından mobil uygulama sayesinde anlık olarak takip edilmektedir.

#### **1.3.16. E-Lisans:**

Sporcu lisans başvurularının e-devlet üzerinden yapıldığı projedir. Ferdi lisans başvuruları alınmaya başlamış, kulüp lisansları başvurularının e-devlet üzerinden alınması geliştirilmektedir.

#### **1.3.17. Yabancı Uyruklu Sporcu:**

Yabancı uyruklu sporcu modülü; yabancı uyruklu sporcu bilgilerinin ve vatandaşlık taleplerinin bulunduğu modüldür.

### **1.3.18. S.E.M Sporcu Eğitim Merkezi:**

Spor dallarına göre spora başlama yaşında bulunan çocukların eğitim ve öğretimlerini aksatmadan üst düzey sporcu olarak yetiştirilmelerini sağlamak için sporcu eğitim merkezlerinin ihtiyacı olan iş ve işlemler gerçekleştirilmektedir.

### **1.3.19. Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri:**

26.04.2022 tarihinde yayınlanan yeni spor yasasıyla spor kulüpleri kuruluş işlemlerinden başlayarak tüm süreçleri Spor Bilgi Sistemi üzerinden yapılmaktadır. Spor Anonim şirketlerinin tescil işlemi de yine Spor Bilgi Sistem üzerinden yapılacaktır. Kulüp kurmak isteyen vatandaşlar, gereken şartları sağladığında herhangi bir devlet dairesine gitmeden E-Devlet üzerinden kulüp kurma başvurusunda bulunabilirler ve kulüp başvurusunda herhangi bir engel bulunmayan başvuru sahipleri kulüp numarası olarak “Spor Kulübü” kimliği kazanır. Kulüp kurucuları kulüpleriyle ilgili üye bilgileri, temsilci bilgileri, genel kurul sonuç bildirimini, spor dalı tescili, sporcu bilgileri, ceza bilgileri, adres değişikliği bildirimini, beyannameler gibi tüm bilgi ve işlemleri Spor Bilgi Sistemi üzerinden yapabilmektedirler.

### **1.3.20. Sponsorluk Modülü**

Sponsorluk alan sporcu, kulüp, federasyon veya kurum birimlerinin başvuru işlemlerini onay akışının yapılacağı modüldür. Sponsorluk başvurusunun oluşturulması ve gerekli şartları sağlayan başvuruların onaylanma sürecinin daha güvenilir ve hızlı olması amaçlanmaktadır.

### **1.3.21. Analig Modülü**

Spor Etkinlikleri Dairesi Başkanlığı tarafından her yıl düzenlenen Anadolu Yıldızları Ligi projesinin iş ve işlemlerinin spor bilgi sistemi üzerinden yapılması hedeflenmektedir. Anadolu Yıldızları Ligindeki müsabakalara katılacak sporcuların, görevlilerin bilgilerinin kaydedilmesi, kafiyelemlerin ve esame listelerinin oluşturulması, takvim oluşturma, sonuçların kaydedilmesi gibi işlemlerin spor bilgi sistemi üzerinden yapılması hedeflenmektedir. Ayrıca müsabakalarla haber, duyuru, federasyonların talimatları gibi bilgileri Anadolu Yıldızları Ligi ile ilgilenen vatandaşların ulaşabilmesi için “analig.gsb.gov.tr” sayfası geliştirilmektedir. Modül geliştirilme aşamasındadır.

### **1.3.22. Spor Elemanları Kurs Başvuruları**

Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerler, Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığı ve Federasyonlar tarafından açılan kurslara belli koşulları

sağlaması sonucunda yeni başvuru yapılabilir. Yapılan başvuruların durumunu görebilir, güncelleyebilir, notlarını ve başarı durumuna ulaşabilir.

#### **1.3.23. Spor Elemanları Seminer İşlemleri**

Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerler, Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığı ve Federasyonlar tarafından açılan seminerlere belli koşulları sağlama sonucunda yeni başvuru yapılabilir. Yapılan başvuruların durumunu görülebilir, güncellenebilir, başarı durumuna ulaşabilir.

#### **1.3.24. Spor Elemanlarının Kurs Notlarının Görüntülenmesi:**

Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerler için Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığı ve Federasyonlar tarafından açılan kurslara katılım sağlamış onaylı katılımcıların notlarını görüntüleyebildiği alandır.

#### **1.3.25. Antrenör Denklik İşlemleri:**

Spor elemanlarından Antrenörlerin çeşitli sebeplerle antrenör belgesi almaya hak kazanması sonucu, belgesini alabilmek için Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığına başvuru yaptığı alandır. Antrenörler yaptıkları başvuruların detay ve durum bilgilerine ulaşabilir.

#### **1.3.26. Kulüp ve Bonservis İşlemleri:**

Kulüp imza yetkilileri veya kulübün başkanı E-Devlet portalı üzerinden E-İmzası ile giriş yaparak kulübünün, yöneticilerinin ve tüm sporcularının bilgilerine ulaşabilmektedir. Kulübün sporcularının ilişiksiz belgelerini bu ekrandan hazırlayıp ilgili il müdürlüğünün ekranına düşmesini sağlayabiliyor.

#### **1.3.27. Antrenör Zayii Belge İşlemleri:**

Zayii belge başvurusu; Spor elemanlarından Antrenör, Masör ve Kondisyonerlerin kayıp belge başvurularını e-devlet üzerinden yapabildiği alandır.

#### **1.3.28. Seyahat İzni, Veli İzni:**

Veli izni-Seyahat izni; 18 yaşından küçük sporcuların lisans işlemleri ve müsabakaya katılımları için gerekli olan veli izinleri e-devlet üzerinden yapılabilir.

#### **1.3.29. Sporcu Bilgi Formu:**

Sporcuların veya velilerin velayetindeki sporcuların, "Spor Bilgi Sistemi" üzerinde gerçekleştirmiş olan tüm işlemlerini ve sahip olduğu tüm spor envanterlerinin bilgisini gösteren e-devlet üzerinden veya il müdürlüklerinden doğrulama kodu ile alınabilen belgedir.

### **1.3.30. Ceza Bilgi Formu:**

Sporcuların veya velilerin velayetindeki sporcuların, belirli tarih aralıkları ile geçmiş ceza bilgisini gösteren e-devlet üzerinden veya il müdürlüklerinden doğrulama kodu ile alınabilen belgedir.

### **1.3.31. Yetenek Tarama Bilgi Formu:**

Yetenek Tarama ve Spora Yönlendirme Projesi” ne katılmış öğrencilerin, katıldığı taramaların sonuçlarını ve ülke, il genelindeki durumunu görebildiği kendisinin veya velisinin e-devlet üzerinden alabildiği karnedir.

### **1.3.32. Antrenör Vize İşlemlerinin Yapılması:**

Antrenörlerin, müsabakalarda görev alabilmesi için görev alacakları her sezon için antrenör belgelerini vize yapmaları gerekmektedir. Vize işlemlerinin e-devlet üzerinden başvurusunun yapılması ve federasyonlarımızca değerlendirilmesi sağlanmıştır. Her federasyonun vize için şartları farklı olabildiğinden (seminer şartı vs...) federasyona özel geliştirme yapılmıştır. Antrenörler, istenen belgeleri yükleyip, kolay bir şekilde vize başvurusu yapabilmeye başladılar. Vize ücretinin banka entegrasyonları ile ödenmesi ve Spor Bilgi Sisteminde anında görülmesi sağlandı. Bu modülü; Voleybol, Atletizm ve Atıcılık ve Avcılık federasyonları aktif olarak kullanmaktadır.

### **1.3.33. Sağlık Sevk İşlemlerinin Yapılması:**

Sağlık bakanlığı ile yapılan protokol kapsamında, sporcu lisansı, tescil, vize, transfer, dönüşüm vb. işlemler için gerekli olan ‘spor yapabilir’ sağlık belgesinin alınabilmesi için, kişilerin Bakanlığımız birimleri tarafından Sağlık Bakanlığı birimlerine sevk edilmesi zorunludur. Bu işlemin Gençlik ve Spor il Müdürlüklerine gelmeden yapılabilmesi sağlanmıştır. Otomatik onay ile işlemler hızlandırılmıştır.

### **1.3.34. Üniversite Öğrencilerine Spor Kart Verilmesi:**

Üniversite yetkilileri tarafından Spor Bilgi Sistemi üzerinden üniversite öğrencisi olan sporculara Spor kart verilme hizmetidir.

### **1.3.35. Spor Kart Verilmesi:**

Spor Bilgi Sistemi yetkilileri tarafından sporculara Spor Kart oluşturulması sağlanmaktadır.

### **1.3.36. Spor Kulübü Başvurularının Alınması:**

Yeni Spor Yasasıyla birlikte spor kulüplerinin tüm iş ve işlemleri spor bilgi sistemi üzerinden yapılmaktadır. Geliştirmekte olduğumuz başvuru ekranlarından, kulüp kurmak

isteyen vatandaşlarımız gereken şartları sağladığında herhangi bir devlet dairesine gitmeden E-Devlet üzerinden kulüp kurma başvurusunda bulunabilecekler. Ve kulüp başvurusunda herhangi bir engel bulunmayan başvuru sahipleri kulüp numarası olarak “Spor Kulübü” kimliği kazanabileceklerdir.

#### **1.3.37. Sponsorluk Başvurularının Alınması:**

Sponsorluk alan sporcu, kulüp, federasyon veya kurum birimlerinin başvuru işlemlerini e-devlet üzerinden yapacağı modüldür. Sponsorluk başvurusunun oluşturulması ve gerekli şartları sağlayan başvuruların onaylanma sürecinin daha güvenilir ve hızlı olması amaçlanmaktadır.

#### **1.4. GSB Drive:**

Kullanıcıların elektronik ortamdaki tüm bilgi ve belgeleri koruma altına alan, her türlü belgeyi saklayan ve bu belgelerin kolaylıkla paylaşılmasını sağlayan bir dosya yönetim ve arşivleme sistemidir.



**Şekil 7.** GSB drive (GSB, 2023).

#### **1.5. GSB Bilgi:**

Tüm gençlik, yurt, spor ile ilgili faaliyetleri içeren istatistik bilgileri toplu bir şekilde görmeyi sağlayan yöneticilerin kullandığı bir sistemdir.



**Şekil 8.** GSB Bilgi (GSB, 2023).

### 1.6. Genç Bilgi Sistemi:

Gençlerin üyelik işlemleri, hangi gençlik merkezinden kayıt olduğu, bakanlık faaliyetleri girişi, gençlik merkezi faaliyetleri girişi, proje girişleri, genel müdürlük projelerine dâhil olma, gönüllülük faaliyetleri (kulüp faaliyetleri), gençlik kampları girişleri görüntüleme ve asil ve yedek işlem yapması, kültür medeniyet kampları, tematik kampları başvuruları görüntüleme ve işlemleri yapılan bir modüldür. Tüm hepsiyle ilgili sayısal istatistik verilerine de ulaşılabilir.



Şekil 9. Genç Bilgi Sistemi (GSB, 2023).

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Genel olarak değerlendirmek gerekirse bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve kurumlarda kullanılması iş akışını hızlandırarak, faaliyetlere katılımın artmasını sağlamıştır. Raporlamaların bu kadar düzenli bir şekilde verilmesi doğru analiz yapılması hata oranının en aza indirmiştir. Veriye ulaşımın kısa zamanda sağlanması bilgi akışını da hızlandırmaktadır. Bakanlık bünyesinde kullanılan birçok uygulamanın her geçen gün geliştirilmesi için çalışmalar sürdürülmektedir. Verilerin depolanması sağlıktaki e nabız sistemi gibi bir elektronik e-geçmiş sistemi kurulması sağlanacaktır. Sporcu örneğinden bahsetmek gerekirse sporcu kimliği oluşturulmuş ve sporcunun veri bankasında ilk spora başlangıcından, ilk müsabaka, ilk gol, ilk derece, ceza ve ödül dahil olmak üzere bütün bilgilerin depolandığı bir yer olması sağlanacaktır. Tabii ki bu bilişim sistemlerinin artık salonlarda ve antrenman alanlarında da entegre edilmesi ile sağlanacaktır. Müsabaka evrakı düzenlemek yerine bilişim sistemleri ve uygulamaları kullanılmak suretiyle anlık veri girişleri sağlanabilir veriye ulaşımın daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi içinde önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA


- Akbulut, B. B. (2000). Bilişim Suçları. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8(1-2 (Milenyum Armağanı)), 545-555.  
Bilişim <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 30 Mayıs 2023).  
Bilişim <https://www.iienstitu.com/blog/bilisim-nedir>(Erişim: 30 Mayıs 2023).  
Çetindamar, D., & Günsel, A. (2009). Teknoloji yetenek kapasitesinin değerlendirmesi: nedir ve nasıl uygulanır?.
- Devecioğlu, S., Altıngül, O. (2011). Spor teknolojilerinde inovasyon. Varol A, Varol Y, Çelik V, editörler. *IATS*, 11, 16-18.^
- Duman, M., Aydın, C., Bayazıt, B., Atalı, L. (2021). Spor Yönetiminde Dijital Liderlik. Bayazıt, B. (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* (ss. 58-71). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları. <https://www.researchgate.net/publication/354022559> (Erişim: 01 Haziran 2023).  
Elibol, H. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 155-162.
- GSB (2023). AVM Projesi.  
GSB (2023). Genciz biz Projesi.  
GSB (2023). Genç Bilgi Sistemi.  
GSB (2023). Gönüllüüz biz Projesi.  
GSB (2023). GSB Bilgi.  
GSB (2023). GSB Biz. <https://kocaeli.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/1/263723/gsb-biz-her-zaman-yaninda.aspx> (Erişim: 20 Ekim 2023).  
GSB (2023). GSB drive.  
GSB (2023). Spor Bilgi Sistemi.  
GSB (2023). Sporcuyuz biz Projesi.
- Murathan, T. (2017). *Bilişim Teknolojileri ve Spor*. Karakaya, Y. E. (Ed) Sporda Yeni Yaklaşımlar Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, U., Atasoy, B. (2021). Kamu Kurumlarında Yönetim Bilgi Sistemlerinin Etkinliği: Spor Bilgi Sisteminin SWOT Analizi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26(1),  
Savcı, I. (1999). *Toplumsal cinsiyet ve teknoloji*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54(01).si, 11(12), 45-65.
- Şenel, A., & Gençoğlu, S. (2003). Küreselleşen dünyada teknoloji eğitimi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergi*
- Taşkın, S. (2023) Bilişim Teknolojileri: Temel Bilgiler [https://www.google.com.tr/books/edition/B%C4%B0L%C4%B0%C5%9E%C4%B0M\\_TEKNOLOJ%C4%B0LER%C4%B0/q4bhDwAAQBAJ?hl=tr&gbpv=1](https://www.google.com.tr/books/edition/B%C4%B0L%C4%B0%C5%9E%C4%B0M_TEKNOLOJ%C4%B0LER%C4%B0/q4bhDwAAQBAJ?hl=tr&gbpv=1)(Erişim: 01 Haziran 2023).
- Temel, B., Duman, M., Süleymanoğlu, F., (2022). Examination of digital applications used by The Ministry of Youth and Sports. *International Marmara Social Sciences Congress(Imascon Autumn) 2022 Proceedings Books*. [https://www.researchgate.net/publication/366645664\\_Examination\\_of\\_Digital\\_Applications\\_used\\_by\\_the\\_Ministry\\_of\\_Youth\\_and\\_Sports](https://www.researchgate.net/publication/366645664_Examination_of_Digital_Applications_used_by_the_Ministry_of_Youth_and_Sports)(Erişim:31 Mayıs 2023).
- Ünüvar, Mustafa (2006). "Örgütsel Değişimde Bilgi Teknolojilerinin Rolü" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8-4. 270-285.

## BÖLÜM 6

# TÜRKİYE'DE FUTBOL HAKEMLİĞİ VE KLASMAN SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

**Ümit ATEŞ**

*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı*

 0009-0005-4003-8649

### GİRİŞ

Kendini “çağın oyunu” diye adlandıran futbol dünya ve Avrupa’da direk ve sporcu katılımcısı bakımından ilgi çeken spor dallarından biridir. Futbol hayatın içinde oldukça yüksek öneme sahip bir yerdedir. Bu yeri yüksek bir hızda genişleterek ve kitlelere hitap ederek sürdürmektedir. Dünyanın üzerinden hemen hemen her bölgeye özel değişik futbol ekolleri yer almaktadır. Her ekolün kendinden farklı ve özgü özelliklerle futbola farklı anlayışlar getirmektedir (Koç ve diğ., 2000). Birçok insanın izlediği veya katılım sağladığı bu sporun saha içi ve dışındaki yönetimi hakemlik eğitimleri veya seminerleri almış, futbol hakemleri tarafınca yönetilmektedir (Sunay, 1995). İyi bir futbol müsabakasının güzel, heyecan verici, Fair Play ilkelerine dayalı, karşılıklı goller ve hücum defans şeklindeki çalışmaların, düzenli veya düzensiz şekilde, amatör bir ruh ile profesyonelce ilerlemesinde, gerilimi yüksek bir olay içerisinde oynanmasında futbol hakeminin rolü oldukça önemlidir (Sungur, 2001). Futbol hakemlerinin, müsabaka boyunca iyi derecede fiziki atletik bir yapıya sahip olması beklenmektedir. Oyun içerisinde gerekli alanlara atletik bir performans sergileyerek hakemden beklenen yüksek performansı ve koşu stilini karşılama gerekmektedir. Fiziki performansa ek olarak bir futbol hakeminin psikolojik ve sözlü fiziksel taraftar baskılarından arınarak en hızlı ve en doğru kararı uygulaması gerekmektedir. Bir müsabakanın sahaya girişinden tüm sporcuların sahayı terk etmesine kadar geçen zamanda tüm yetkilere ve sorumluluklara sahip olan kişi futbol hakemidir.

Tüm spor dallarında gelişerek ilerleyen ve çağın gerekliliklerine ayak uyduran antrenman ilke ve bilimlerine bağlı kalarak artan performans, son dönemlerde yeni rekorlar kırılmasında, takım oyunundaki yeni teknik ve taktik anlayışlarının oluşum ve gelişimlerine tüm spor dalları ve disiplinlerinde dikkat çekici bir gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu spor dalından biri olan, yeryüzünde bir çok insanın ilgisini çeken futbolda bu gelişime paralel olarak gelişerek, daha seri, daha görsel, daha çok mücadeleyle ve fiziki güçle oynanarak, müsabakalarda kullanılan ve sürekli gelişen teknik-taktik gereği oyunun daha geniş alanlarda oynandığı, futbol sahalarının kullanım alanlarının da arttığı gözle görülür

derecede arttığını görmekteyiz. Sponsor ve reklam gelir artışları, kulüplerin anonim şirket haline getirilerek, canlı televizyon yayın gelirleri ve taraftar ürünleri satışlarıyla birlikte futbol sadece bir spor dalı olmaktan çıkıp çok daha yüksek gelirlere sahip bir ekonomi ve pazar haline gelmektedir. Söz konusu gelişmelerle birlikte spor endüstrisinin gelişimi olarak tanımlanan bilim adamlarına göre günümüzde spor faaliyetler çok daha büyük bir ticaret haznesine ulaşımı ve gelişimine katkı sağlamaktadır (Kern, 2000). Futbol kişilerin dışardan gördüğü kadarıyla sadece futbol olmaktan ayrılmış, ilerisinde ulusal ve uluslararası bir rekabetle yaşamakla birlikte, sponsor ve spor piyasalarının dikkatini çektiği bir ticari alan faaliyetlerine dönüşmektedir (Şen, 2006). Televizyon, sponsor gelirleri ve daha genel anlamda hem spor kulüpleri hem de televizyon kanalına sahip olan birçok uluslu şirket grupları, futbolun bu üstünlüğü ve dünya çapında kabullenen en büyük spor faaliyetler olması nedeniyle, her yıl çok büyük para akışı kulüpler üzerinden dönmektedir. Türkiye’de de ücretli spor kanalları futbol yayınlarıyla oldukça gelişmiş, bu yayınları şirketlerin güdümünden ayrıldıkları zamanda kapanmaya ya da önemsiz televizyon kuruluşlarına dönmeye zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır (Arık, 2004). Bu güçlü gelişime açık hale gelen pazardaki gelişmeleri ise spor kulüplerinin başarıları ya da başarısızlıklar elde etmesindeki en sorumlu kişinin müsabakayı yöneten futbol hakemlerinin performans ve özellikle verdikleri kararlar Türkiye’de önemli tartışmaların konusu olmaktadır. Bu şekilde futbola sağlıklı ve gerçek temellere dayanan futbol yönetimi sadece futbolcu, yönetici ve seyircileri etkileyen bir olgu olmaktan çıkıp, ekonomik boyutu hayal edilemeyecek etkiler doğuran bir olgu haline gelmektedir. Bazen tüm ülkenin izlediği bazen de tüm dünyanın izlediği bu spor dalının saha içerisindeki yönetimi spor seminerleri almış, futbol hakemleri tarafından yapılması gerekmektedir (Sunay, 1995). Eğitim tüm alanlarda olduğu gibi spor ve futbol hakemliğinde de önemli bir yere sahip tutulmaktadır. Kaliteli bir yönetim isteyen her kurum personelini sürekli yeni kişiler yetiştirerek eğitim ve seminer vermek zorundadır. Her organizasyon hizmet içi eğitim yapmak zorunludur. Aksi halde o sürecin devam ettirilmesi veya yaşaması mümkün hale gelmeyecektir (Özdemir, 1997). Türkiye’de eğitim sürecinin hizmet içi veya hizmet dışı eğitim faaliyetleriyle birlikte düzenlenen kurumlardan biri olan merkez hakem kurumu ise Türk futbolunda başarılı ve gelişiminde tüm dünyaya örnek olan ve futbolun içinde olan kurumlar arasında en çok eleştiriye açık olan kurumdur. Bunun oluşmasındaki en büyük neden futbol kulüplerinin kendilerine yönelik kayırmaların ve ayrıcalıklar tanımlamalarının beklemesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bütün kurumlarda olduğu gibi hakemlik müessesesinde de gelişmek ve başarılı olmak için ön şartlardan eğitim ve seminerlerdir. Unutmamalıyız ki; tecrübe ile öğrenme öğrenmenin en pahalı yollarından biridir (Sunay, 1995). Futbol hakem camiasının bir müsabakada başarılı ve tebriklere açık hale gelebilmesi için gerekli olan fiziksel

performanslarının yanında futbol oyun kuralları bilgisi, insan ilişkileri, insan yönetimi ve organizasyon, insan ilişkileri ve psikolojik etmenler, beden dilini etkili kullanmak, kriz yönetimi gibi birçok alanda gördükleri eğitimlerin verimliliği her aşamada kontrol edilerek gelişimlerine katkı sağlamak gerekmektedir. Bu noktada müsabaka sonuçlarında ve gidişatında büyük etkilerinin bulunan ve buna bağlı birçok kulüp ve taraftar gruplarını etkileyen hakemlik, hakem eğitimi, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle birlikte yapılacak eğitim seminerlerinin verimliliği konuları bu araştırma açısından oldukça önemlidir.

## **FUTBOL HAKEMLİĞİ**

Hakem kelimesini duyunca ilk akla gelen spor dalı olarak futbolu karşımıza getirirse de farklı anlam yükleyenlerde olmaktadır. Farklı alan ve diğer spor dallarında da hakemlere oldukça gerek duyuyoruz. Türk Dil Kurumunda yer alan hakemler ile ilgili; “karar verme yetkisi olan kimse, tarafların anlaşmazlığın çözen kimse, bir konuda uzman olan kimse ve spor karşılaşmasını kurallarına göre yöneten kimse” birbirinden farklı anlamlara yer vermektedir.

Spor müsabakalarıyla ilgili olarak futbol hakemliği. Futbol, basketbol, voleybol, su topu ve güreş gibi neredeyse bütün branşlarda hem profesyonel ruhla hem de amatör bir spor dalıyla karşımıza gelen spor müsabakalarını hakemler yönetir.

Hakemler denilince aklına ilk futbol gelir. Bazı maçlar ve hakemleri verdiği kararlar sonucu unutmak yıllar geçse de mümkün değildir. Bu sebeple “hakem eşittir futbol” düşüncesini benimseyip gayet ılımlı karşılanmaktadır.

Hakem kelimesini gördüğümüzde akla ilk gelen spor dalı futbol olsa da sadece futbol hakemliği yoktur, başka branşlarda da hakemlik faaliyeti gerçekleşmektedir. Kelime farklı spor dallarında farklı bir biçimde de kullanımı yer almaktadır. Türk Dil Kurumu’nun kendisinde de birden çok anlama yer açmaktadır. Dilimize Arapça kökeninden gelen kelimelerden biri olan hakemlik sözcüğünün ilk tanımı olarak karşımıza; taraflar veya kişilerinde arasındaki uyuşmazlığı anlaşmazlıkları kurallara ve eşitlik çerçevesinde çözümlmek için seçilen veya atanan kişidir. Bir diğer tanımına gelecek olursak belli konularda uzmanlaşan kişilerin olumsuzlukları gideren kişiler olarak yer almaktadır. Üçüncü tanımda ise; seçim ve karar verme yetkisi bulunan kimse diye tanımlayabiliriz. Son olarak ise spor karşılaşmalarını, kurallara uygun olarak tarafsız bir şekilde yöneten kişi veya kişilerdir.

Karşılaşmayı kurallara uyarak yöneten kişi, hakem olarak tanımlanır. Hakem, bulunduğu spor dalına göre bir spor müsabakasını kurallarına uygun şekilde yöneten veya

idare eden kimsedir. Tarafsız olmalıdır. Akla ilk futbol hakemliği olsa da basketbol ve voleybolun yanı sıra birçok amatör sporlar dallarında görev alan hakemler vardır.

Hakemler; futbol müsabakalarını, bağlı buldukları kurulların (FIFA; UEFA) belirlediği kurallar bütününe göre uygun şekilde yöneten kişilerdir. Bir futbol müsabakasını 4 hakem yönetmektedir. Orta hakem, yardımcı hakemler ve dördüncü hakem. Maçı yöneten ve tüm sorumluluklara sahip kişi orta hakemdir. Diğer hakemler maç süresince orta hakeme yardımcı olmak için sahada bulunurlar. Şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi ve Süper Lig maçlarından hakemleri az çok tanısak da il hakemi, bölgesel hakemler ve klasman hakemleri gibi hakemlik kategorileri de vardır.

Müsabakaların tüm sorumluluğu ve yetkisi hakemdedir. Bu nedenle de lider özellikleri ve vasıflarına sahip olmalıdır, etkili iletişim kurması da oldukça önemlidir. Yurt dışı veya yurt içi en üst düzey maçlarda görev almaları için farklı diller bilmek zorundadırlar. Bu diller futbol terimlerini anlatacak veya açıklayacak kadar olması yeterlidir.

#### **TFF FUTBOL HAKEMLİĞİ KLASMANLARI**

Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) adresinden alınan bilgilere göre hakemlik mesleğinin alt kategorileri şöyledir:

<b>Aday Hakem,</b>	<b>FIFA Yardımcı Hakemi</b>
<b>İl Hakemi</b>	Kadın Bölgesel Yardımcı Hakemi
<b>Bölgesel Hakemi</b>	FIFA Kadın Hakemi
<b>Bölgesel Yardımcı Hakem</b>	İl Futsal Hakemi,
<b>C Klasman Yardımcı Hakemi</b>	Klasman Futsal Hakemi,
<b>A Klasman Yardımcı Hakemi</b>	FIFA Futsal Hakemi
<b>Süper Lig Yardımcı Hakemi</b>	İl Plaj Futbolu Hakemi
<b>Süper Lig Hakemi</b>	FIFA Plaj Futbolu Hakemi
<b>Klasman Plaj Futbolu Hakemi</b>	

Hakemler; Süper Lig, 1.Lig, 2. Lig, 3 Lig ve Amatör lig gibi birçok kategoride yer alan klasmanlarda oynanan maçları İFAB' in belirlediği futbol oyun kurallarına uygun şekilde yönetmek zorundadırlar. Hakem görevlerini sıralamak gerekirse;

Maçı yardımcı hakemlerle birlikte iyi iletişim halinde yönetmektedir.

Maçın süresini veya ilave dakikaları belirlemesi ve maç sonuna eklemesi gerekmektedir.

Maç sırasındaki yaşanacak olaylara karşı bütün gördüklerini adil ve eşit bir şekilde rapor eder ve ilgili kurula sunması gerekmektedir.

Maç öncesinde stat içi gerekli tüm incelemeleri yapmaktadır.

Faul, taç, ofsayt gibi futbol oyun kurallarında yer alan gerekli durumlarda oyunu durdurmalı ve yeniden başlatmalıdır.

Kurallara uymayan rakibine saygısız oyun içerisinde bulunan futbolculara sarı ve kırmızı kartlarını kullanarak cezalandırmaktadır.

Futbolcular dışında saha kenar yönetiminin oyun kurallarına aykırı davranışlar sergileyen teknik direktör ve teknik ekipte yer alan kişilerin cezalandırılması gibi birçok yetkisi yer almaktadır.

Maç başlamadan önce oyunun başlamasına aykırı durumlar oluştuğunda, hava şartları ve sporcu kavgaları gibi maçı başlatmama yetkisine sahiptir.

Oyun esnasında oluşabilecek sorunlarda maçı tatil etme veya erteleme yetkisi bulunmaktadır.

Yardımcı hakemler hakemlerin yönetimi altında yer almaktadır. Görevleri maçı kurallara uygun şekilde ilerlemesini ve hakemin yardım beklediği anlarda kendi tecrübesiyle hakemine katkı sağlaması gerekmektedir. Ofsayt ve topun kale çizgisini geçip geçmediği gibi durumlarda orta hakemi uyarabilirler. Hakemin gözünden kaçan faul, taç, aut ve köşe vuruşu gibi durumları orta hakeme bildirirler. Kural hatası gerçekleşmemesi adına hakemine uyarıda bulunabilir gerekirse oyunu başlatmama yetkisine sahiptirler.

Hakemliğe başlamadan önce ilk yapılması gereken bunu amatör ruhlar spor için mi yoksa profesyonel anlamda para kazanarak daha üst seviyelerde yer almak mı konusunda ilgili karar verilmesi gereken önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel olarak yapmak isteyen kişiler bütün zamanını ve emeğini hakemliğe vermelidir. Başarıları devam etmesi halinde gereklilikleri yerine getiren hakemler Süper Lig'de veya Avrupa Maçlarında düdük çalmaya kadar yükselebilir. Amatör olarak ise il hakemi veya aday hakem olunmakta ve asıl mesleğin yanı sıra hakemliğe de spor' sal bir etkinlik olarak devam edebilmektedirler.

Futbol, basketbol, voleybol, güreş, tenis, atletizm ve daha birçok spor dallarını yöneten federasyonlar ve hakem komiteleri yer almaktadır. Hakem olabilmek için gerekli

şartlarını da bu federasyonlar belirleyerek hakem arayışı içerisinde olmaktadır. Bu federasyonların istedikleri özellikler farklılık göstermektedir. Hem futbol hakemliğini hem de basketbol hakemliği şartlarını incelediğimizde birçok ortak noktalar da bulunur.

### **FUTBOL HAKEMİ OLMANIN ŞARTLARI**

“Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak.” Adli sicil kaydı olamaması ve herhangi bir suça karışmış olamamak ve en az 16 yaşından büyük olmak koşulu iki federasyon içinde geçerli prosedürdür. Sağlıklı olup heyet raporu almakta bir sorun bulunmaması gerekmektedir.

Futbol hakemi olmanın iki farklı yolu karşımıza çıkmaktadır. İlk yöntem Anadolu Üniversitesi'nin her yıl açtığı Futbol Hakem eğitim sertifika programıdır. Belli aralıklarla kurs açılır ve gerekli şartları sağlayan kişiler bu kurslara başvuru yapabilir. Kursa katılım şartları ise: 30 yaşını geçmemiş olmak, 18 yaşından doldurmak ve en az lise mezunu olmak. Program çevrimiçi online eğitim süreciyle işlemektedir. Yaklaşık 3 ay kadar eğitim sürmektedir. Eğitimler ve sınavlar tüm Türkiye de ortak şekilde internet üzerinden yapılmaktadır. Kursun bitiminde tüm derslerden başarılı olan adaylar “Aday Hakem Sertifikası” alırlar ve bu sertifika ile buldukları İl Hakem Kuruluna başvuru yaparak, sonrasında yapılacak koşu testlerinden de geçmek koşuluyla aday hakem unvanıyla buldukları illerde hakemliğe başlanabilir.

Bir diğer yöntemde şehirlerde bulunan federasyona bağlı İl Hakem Kurullarının açtığı Aday Hakem Kursuna katılan kişilere verilen Aday Hakem Sertifikasıdır. Bu kurslara katılmanın tüm Türkiye’de merkez hakem kurulu tarafından çıkarılan şartlara uygun kişiler başvuru yapabilirler. Bu şartlar 28 yaşını geçmemek 16 yaşından da küçük olmamaktır. Ayrıca ek olarak en az lise mezunu ya da aile izniyle birlikte öğrenciliği de istenen şartlar arasında yer almaktadır. Kursun sonunda hem yazılı hem de atletik test koşu sınavı yapılmaktadır. Başarılı olanlar yine buldukları ilde aday hakem unvanıyla hakemliğe başlayabilmektedir.

Aday hakemlikten sonra en önemli kriterlerden birisi de 3 yıl içinde mutlaka il hakemliğine yükselmektir. Eğer 3 yıl içinde bir üst kategoriye yükselmez veya lisans numarası alarak il hakemi olamazsa aday hakemliği sona erer. Gerekli şartları sağladıktan sonra gerekli belgeleri de teslim etmek zorundadırlar. Bu evrakları Federasyonun sitesinden ya da buldukları ilin hakem kurullarından öğrenilebilmektedir

Hakemliğin ilk dönemlerinde ekonomik beklentilerin fazla olmaması gerekmektedir. Ekonomik anlamda ciddi beklentilerin oluşabilmesi için belirli süreçlerin

ortaya çıkması gerekmektedir. Bu süreçlerin başında gelen süreç de klasman hakemliği olarak tanımlanmaktadır.

Süper Lig Hakemi	
A Klasman	Bölgesel Hakem
B Klasman	İl Hakemi – Aday Hakem
C Klasman	

## TÜRK HAKEMLİĞİNDE İLKLER

İlk fifa kokartlı Türk hakemi Sulhi Garan'dır.1960 Roma olimpiyatlarında fifa kokartıyla maç yöneten ve organizasyonda görev alan ilk Türk Fifa hakemidir. İlk Türk kadın hakemimiz 1967 Zonguldak hakemlik sertifikası olan Draşan Arda olmuştur. İlk defa Fifa kokartı takarak Dünya sahnesinde bizleri temsil eden kadın fifa hakemimi Lale Orta olmuştur. Orta Uluslararası arenada 60 maç yönetmiştir.

## RİCHARD MULCASTER

Futbolun en eski zamanlarında modern futbola en yakın haliyle futbol oynattığı bilinmektedir. Futbolun olumlu bir eğitim değeri olduğunu ve sağlığı ve gücü desteklediğini savunmaktadır. Mulcaster futbola hakemlerin yönetmesi ile ilgili ilk savunucularından birisiydi. Oyunu yönetebilen taraflar arasında eşitliği sağlayan komuta eden birisinin olması tüm rahatsızlıkları ve oluşabilecek sorunları ortadan kaldıracığını düşünmekteydi.

## HAKEM KLASMAN ÜCRETLERİ

Tüm klasmandaki hakemler maç başı ücretlendirme almaktadır, sadece sözleşmeli olarak görev alan futbol hakemleri aylık ek olarak sabit ücret almaktadırlar.

İl hakemleri de aynı şekilde maç başı aldıkları ücretler ile cüzi miktarda aylık ücret almaktadırlar. Bu sebeptir ki; genellikle il hakemlerinin var olan mesleğin yanında ek iş veya hobi olarak hakemlik görevinde yer almaktadır. 45 yaşına kadar devam eden il hakemleri genellikle sosyalleşmek ve spor için bu mesleği yaptığı gözükmektedir.

Hakem maaşlarıyla ilgili hatırlatılması gereken bir başka nokta, her futbol sezonunda ücretlerin, hakemler ve TFF arasında imzalanan sözleşmeye bağlı olarak değişebilmesidir.

Türkiye Futbol Federasyonu'nun resmî web sitesinde, hakem klasmanları şu şekilde sıralanmaktadır: Aday hakem, İl hakemi, Bölgesel hakem, C Klasman hakemi, B Klasman

hakemi, A Klasman hakemi ve Süper Lig hakemi. Uluslararası maçlarda görev alabilmek için FIFA kokart' ı takılması gerekmektedir. İlk hakemlik görevinden sonra, yardımcı hakem mi yoksa hakem olarak mı görev yapılacağına karar vermek için branşlaşma gerekebilir.

Hakemlerin maaşları, klasmanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Maaşlarına bakıldığında, hakemlik mesleğinin oldukça iyi bir meslek olduğu görülebilir. Ancak unutulmaması gereken, hakemlik mesleğinin diğer birçok meslek gibi çok fazla istek ve özveri gerektirdiğidir. Haftada 2 gün antrenman yapmak ve haftanın her günü maç görevi alabilmek mümkün olabilmektedir. Türkiye'nin seçkin hakemlerinden biri olmak ve Süper Lig'de düdük çalabilmek için uzun yıllar boyunca verilen çaba ve yoğun çalışma unutulmamalıdır.

Spor, ekonomik, sosyal ve kültürel bir sektör olarak gelişerek ve sürekli olarak ilerleyerek, bu çağın en önemli sosyal olgularından biridir. Yarışma ve yüksek performans beklentisi, sporla ilgilenenler arasında ortak konular arasında yer almaktadır. Özellikle futbol, tüm dünya toplumlarının ilgisini çeken bir odak noktası haline gelmiştir. Diğer tüm spor dallarının içinde en ilgi çekici ve en çok taraftar tarafından izlenen bu spor dalında, hakemlerin belirleyici etkisi yönetim ve öğretim açısından tartışmasıdır (Sunay, 1995). Hakemlerin, ek olarak yaptıkları diğer mesleklerin yanı sıra hakemlik mesleği için performanslarını en üst düzeye çıkarabilmeleri, duygusal ve ruhsal olarak motivasyonlarını en üst seviyede tutabilmeleri, oyunun işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.

Spor kavramı içinde, iki takımın haklarını çiğnemenin ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak, bir müsabakanın en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla oyun kurallarını uygulamak için saha içinde bulunan kişiye "hakem" denir. Hakemin saha içinde yaptığı hareketler, verdiği kararlar ve uyguladığı yöntemlerle icra ettiği bu işe ise "hakemlik" denir (Karakas, 1980). Futbolun Türkiye'de olduğu gibi dünyada da büyük bir öneme sahip olması göz önünde bulundurulmalıdır. Futbol hakemleri, bu sektörün önemli bir parçası konumundadır. Verdikleri kararlar nedeniyle sürekli olarak kamuoyunun dikkatini çekerler ve üstlendikleri büyük sorumluluklar sebebiyle daha fazla ilgiyle karşılanırlar.

Günümüzde futbol, dünyada en büyük ilgi çeken spor dalı olarak karşımıza çıkmaktadır ve yüksek miktarda finansmanın yatırıldığı bir endüstri haline gelmiştir. Futbolun adil bir temelde gelişmesini sağlayan kurallarının olması elzemdir. Bu nedenle, oyunun yönetiminden sorumlu kişilere yani hakemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hakemlik, birçok kişi tarafından bir meslek olarak görülse de, aynı zamanda hobi olarak da icra edilen bir faaliyettir. Sağlıklı, keyifli ve son derece faydalı bir spor etkinliği olarak bilinir. Hakemlerin temel prensipleri, oyunda eşitlik (adalet), güvenlik (sağlık) ve zevk (keyif) sunarak izleyicilere uygun bir oyun deneyimi yaşatmaktır.

Hakemlik işini insanlar genellikle para için değil, daha çok keyif almak amacıyla yaparlar. Bu, içlerinde bulunan futbol tutkusundan kaynaklanır. Ancak zamanla, takımlara olan destek ateşi sönmeye ve uzaklaşmaya başlar. Objektif olma zorunluluğu, kişiyi taraftarlık duygusundan iyice soğutabilir.

Futbol hakemi olabilmek için, herhangi bir ilde düzenlenen Aday Hakem Kursuna katılmak yeterlidir. Aday Hakem Kursu, ilgili İl Hakem Kurulları tarafından ihtiyaç doğrultusunda belirlenir, açılır ve duyurusu yapılır. Ön talep toplanması gerekmez. Kurs süresi genellikle 3 ila 7 gün arasında değişebilir.

Aday Hakem Kursuna katılmak isteyen adayların 30 yaşından büyük olmamaları ve 16 yaşından küçük olmamaları gerekmektedir. Ayrıca, en az lise diplomasına sahip olmaları veya halen lise öğrencisi olmaları gerekmektedir.

Mülakatta başarılı olan adaylar, Aday Hakem Kursuna katılmaya hak kazanır. Kursun sonunda yapılan yazılı sınavı ve atletik testi başarıyla tamamlayanlar (2.400 metre koşuyu 12 dakikada tamamlama, bayanlar için ise 2.200 metre), evraklarını eksiksiz bir şekilde tamamlayarak İl Hakem Kurullarına teslim ederler ve Aday Hakem olarak hakemlik yolculuğuna başlarlar. İl Hakemi unvanını 3 yıl içinde elde edemeyen aday hakemlerin hakemlik süreçleri sona erer.

#### **Hakemin Yetkileri:**

- a) Oyun yönergelerini, belirlenen oyun kurallarına uygun şekilde tatbik etmektir.
- b) Hakemin oyunu, diğer yardımcı hakemlerle etkin bir iletişim kurarak idare etmesi gerekmektedir.
- c) Hakem, diğer hakemlerle beraber oyunun yeniden başlatılmasını belirtir.
- d) Oyun zamanlaması, oyun prensipleri dahilinde tespit edilir ve oyun süresinin uzatılması gereken durumları, yaşanan vakit kayıplarına bağlı olarak belirtilir.
- e) Müsabaka esnasında ya da sonrasında meydana gelen tüm olayları içeren raporunu ilgili federasyon yetkililerine sunar (Futbol Oyun Kuralları Kitabı, 2018-2019-TFF).
- f) Hakem, sahaya ulaştığı andan itibaren ve inceleme öncesinde sahaya girdiği andan, sahayı terk ettiği ana kadar disiplin cezası uygulama yeteneğine sahiptir.
- g) Eğer bir sporcu, müsabakanın başlamadan ve sahaya giriş yapmadan önce ihraç edilmesini gerektiren bir olaya veya bir ihlale karıştırsa, hakem, bu sporcunun müsabakaya katılmasını engelleyebilir ve bu yetkiye sahip olan tek kişi hakemdir.

ğ) Hakem, maçın başlangıcından itibaren sahaya girdiği andan, maçın son düdüğü çalınana kadar sarı ve kırmızı kart gösterme ve belirli durumlarda oyun kurallarına göre oyuncuyu geçici olarak oyundan çıkarma yetkisine sahiptir.

h) Spor ahlakına aykırı davranışlar sergileyen takım yetkililerine ceza verebilir ve gerektiğinde onları oyun alanından ve çevresinden uzaklaştırarak tribüne yollama yetkisine sahiptir.

i) Eğer hakem bir maçı yönetmek üzere görevlendirilmişse, 17 kuraldan oluşan futbol oyun kurallarını çok iyi bilmeli, ancak sadece kuralları bilmek yeterli değil, bu bilgileri sahaya yansıtarak fiziksel ve kondisyon yetenekleriyle ideal bir model oluşturmalıdır (Collina, 2004).

ı) Yoğun tempo ve sertlikle geçen bir müsabakada, futbolcunun rakibine karşı gerçekleştirdiği aşırı sert müdahalelerde, rakibin sağlığını risk altına alacak eylemlerde ve rakip sporcu için tehlikeli olan yerden kayarak yapılan müdahalelerde, maçın hakemi derhal oyun müdahalesinde bulunmalı ve gereken cezayı vermelidir (Çetiner, 2000).

j) Müsabaka sonrasında, hakem bir rapor hazırlar, tespit ettiği düzensizlikler ve gerçekleşen tüm olayları detaylı bir şekilde açıklar ve hazırladığı raporu Türkiye Futbol Federasyonuna veya ilgili hakem kurullarına sunmalıdırlar.

#### **Hakemlerin Görevleri ve Sorumlulukları:**

a) Müsabakanın yapılacağı saha, çevre koşulları veya hava durumu nedeniyle bir müsabakanın gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine dair vereceği kararlarla,

b) Herhangi bir nedenle bir futbol maçının iptal edilip edilmemesine dair vereceği kararlarla,

c) Tribünlerde meydana gelen olaylar veya bir seyircinin sahaya müdahalesi nedeniyle müsabakanın durdurulup durdurulmayacağına dair vereceği kararlarla,

d) Müsabaka sırasında yaralanmış veya kanayan bir sporcunun tedavi amacıyla oyun alanından çıkarılıp çıkarılmamasına ilişkin kararlarla,

e) Bir sporcunun belirli bir koruyucu ekipmanla sahaya girip girmeyeceği ve giysisinin kabul edilip edilmeyeceği hakkındaki kararlarla,

f) Yetki alanlarında, müsabaka alanının çevresinde bulunan herhangi bir kişinin (Fotoğraflar, güvenlik güçleri, takım ve stadyum personeli ve diğer medya temsilcileri dahil) varlığına önceden belirtildiği üzere izin verip vermeyeceğine ilişkin kararlarla,

g) Oyun kurallarına dayanarak veya FIFA, ulusal futbol federasyonu veya müsabaka düzenlemelerine göre oynanan bir maçta sahip olduğu yetkilere dayanarak verdiği tüm kararlarla sorumludur.

ğ) Görüldüğü üzere, müsabakanın hakemi basitçe belirli kuralları uygulayan bir kişi olarak görülmemelidir. Tüm dikkatler ona yönelmiştir. Her hareketi ve her söylediği şey tüm kamuoyu tarafından dikkatle izlenmektedir. O, müsabakanın yaşayan kalbidir. Tüm bu yükümlülükler nedeniyle, güvenilirliğini ve şeffaflığını en üst seviyede tutmak ve bunu sürekli korumak zorundadırlar (EPAK, 1997).

h) Hakem; futbol sahası içinde veya dışında meydana gelen olaylarla başa çıkarken aynı zamanda iyi bir fiziksel yapısı olmalı, yoğun bir konsantrasyon yeteneği ve sağlam bir duruşu olmalı, sürekli dikkatli olmalı ve kendini geliştirmeye devam etmelidir. Tüm çevresine ışık saçan düzgün bir kişilikte, insanlara fayda sağlama arzusu içinde, topluma örnek olacak bir vizyonla lider olmalıdır (Tokat, 2004).

Hakemlerin ücretlendirmesinden söz etmeden önce, hakemlik mesleğinin başlangıç aşamalarında maddi gelir elde etmenin neredeyse hiç olmadığını belirtmek önemlidir. Hakemlikten maddi kazanç sağlamanın ilk koşulu, klasman seviyesinin yükseltilmesidir.

İl hakemlerinin maaşları veya maç başına ödemeleri genellikle oldukça düşük olmaktadır. Bu nedenle, il hakemliği genellikle mevcut bir mesleğin yanında ek bir iş veya bir hobi olarak görülür.

Türkiye Futbol Federasyonu'nun web sitesine göre, hakem klasmanları şu şekilde listelenir: Aday hakem, İl hakemi, Bölgesel, C Klasman, B Klasman, A Klasman ve Süper Lig. Eğer uluslararası maçlarda düdük çalmayı arzu ederseniz, bunun için de yoğun bir şekilde çalışmanız ve FIFA kokart' ı takmanız gerekmektedir. İlk hakemlik deneyiminden sonra hangi branşta ilerlemek istediğinize karar vermeniz gerekmektedir.

Hakem ücretleri dışarıdan bakıldığında çok yüksek kazançlar olarak görünse de birçok zorluklar içerisinde gerçekleşmektedir. Hiçbir hakem futbol hakemliğini ücreti için yapmaz ya da başlamaz. Önce futbol sevgisinin yanında camia içerisinde bulunma sosyalleşme ve zevk için yapmaya başlar. Klasman yükseldikçe ücret kazanmaya başlasa da yükselmek dışardan görüldüğü kadar kolay olmamakta. Bugün süperlik hakemi olmak için yaklaşık 10 yıl bir fiil ara vermeden hakemlik yapmanız gerekmektedir. Kolay bir meslek olmamakla birlikte bu mesleği yaparken de ek olarak mutlaka bir işe sahip olmanız gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Arık, B.M (2004). Medya çağında futbol ve televizyon arasındaki kaçınılmaz ilişki, top ekranda. İstanbul: Salyangoz.
- Bilgen, G (2004). Alman Hakemlik Sistemi ve Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Konstanz Almanya
- Collina, P (2004). Benim Oyun Kurallarım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Çetiner, M (2000). Futbol Eğitim Dergisi, Türkiye Futbol Federasyonu Yayını, Sayı:20.
- EPAK, (1997). Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Hakem ve Gözlemci Rehberi, Türkiye Futbol Federasyonu Yayını, Ankara.
- Karakaş, Ş (1980). Psikolojiye Giriş Ders Kitabı (Çev.), Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayını, Ankara.
- Kern, W (2000). Economic of Sports. W. E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamanzo MI. USA.
- Koç, H., Gökdemir, K. ve Kılınç, F (2000). Sezon Arasında Yapılan Antrenmanların Kütahya Spor Futbolcularının Bazı Fiziksel ve Fizyolojik Parametrelerine Etkisi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri 1. Kongresi; Ankara.
- Orta, L (2000). Dünya’da ve Türkiye’de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi Semineri, Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Çanakkale ( Futbol Oyun Kuralları Kitabı 2018-2019-TFF)
- Özdemir, S (1997). Her Organizasyon Hizmet içi Eğitim Yapmak Zorundadır. Milli Eğitim Dergisi, 133: 17.
- Sunay, H (1995). Ankara Bölgesi Futbol Hakemlerinin Hakemliğe Yönelmelerine Etki eden Motivasyonel Etkenler Üzerine Bir Araştırma. H.Ü. Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi, 2, 18-23
- Sungur, E (2001). Türk Futbol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Durumlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Şen H. Endüstrileşen Futbol ve Bir Toplumsal Sorun Olarak Futbolda Şiddet. 9.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla, 2006. 13.
- Tokat, M (2004). Hakemin Sesi, Afşaroğlu Matbaası, sayı Ocak-Şubat, Ankara.

# SPOR YÖNETİMİNDE GÜNCEL KONULAR

## EDİTÖRLER

Prof. Dr. Serap ÇOLAK

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER