

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE GÖREV  
YAPAN SPOR YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME  
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Hacer GERMİ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY**

**2006 - ANKARA**

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Lisans **Programı**  
çerçevesinde yürütölmüş olan bu çalışma, aşğıdaki jüri tarafından  
Yüksek Lisans **Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: / /2006

Ünvanı, Adı ve Soyadı  
Üniversitesi  
Jüri Başkanı

Ünvanı, Adı ve Soyadı  
Üniversitesi  
Raportör

Ünvanı, Adı ve Soyadı  
Üniversitesi

Ünvanı, Adı ve Soyadı  
Üniversitesi

Ünvanı, Adı ve Soyadı  
Üniversitesi

# İÇİNDEKİLER

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Kabul ve Onay.....                  | ii  |
| İçindekiler .....                   | iii |
| Önsöz .....                         | v   |
| Tablolar ve Kısaltmalar Dizini..... | vi  |

|                                                                                   |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                                             | <b>1</b> |
| 1.1. Problem Çözme Kavramı ve Önemi .....                                         | 1        |
| 1.1.1. Problem Çözme Kavramı .....                                                | 2        |
| 1.1.2. Problem Çözmenin Önemi .....                                               | 3        |
| 1.1.3. Problem Çözme Sürecindeki Aşamalar .....                                   | 4        |
| 1.2. Problem Çözme Becerisinin Tanımı ve Önemi .....                              | 6        |
| 1.2.1. Problem Çözme Becerisinin Tanımı .....                                     | 7        |
| 1.2.2. Problem Çözme Becerisinin Önemi .....                                      | 8        |
| 1.3. Yönetimde Problem Çözme Becerisinin Tanımı ve Önemi .....                    | 8        |
| 1.3.1. Yönetimde Problem Çözme Becerisinin Tanımı .....                           | 10       |
| 1.3.2. Problem Çözümünde Engeller .....                                           | 11       |
| 1.3.3. Kurumda Problem Çözme Becerisine Sahip Yöneticilerin Önemi .....           | 13       |
| 1.4. Türk Spor Teşkilatı Ve Taşra Örgütlenmesi .....                              | 15       |
| 1.4.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi .....                            | 15       |
| 1.4.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının Kuruluş<br>Amaç ve Görevleri ..... | 15       |
| 1.4.1.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının Teşkilat Yapısı .....              | 16       |
| 1.4.2. Türk Spor Kurumu Dönemi .....                                              | 16       |
| 1.4.2.1. Türk Spor Kurumunun Kuruluş, Amaç ve Görevleri .....                     | 16       |
| 1.4.2.2. Türk Spor Kurumunun Teşkilat Yapısı .....                                | 17       |
| 1.4.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi .....                               | 17       |
| 1.4.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş<br>Amaç ve Görevleri .....   | 18       |
| 1.4.3.2. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı .....                | 18       |
| 1.4.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi .....                               | 19       |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.4.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş                 |           |
| Amaç ve Görevleri .....                                              | 19        |
| 1.4.4.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı.....    | 21        |
| 1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanlarının Görev  |           |
| Yetki ve Sorumlulukları .....                                        | 21        |
| 1.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Genel Sekreterlerinin Görev     |           |
| Yetki ve Sorumlulukları .....                                        | 22        |
| 1.7. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Görevleri.....               | 23        |
| <b>2. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>                                       | <b>25</b> |
| 2.1. Evren ve Örneklem .....                                         | 25        |
| 2.2. Veri Toplama Aracı.....                                         | 25        |
| 2.3. Verilerin Analizi.....                                          | 27        |
| <b>3. BULGULAR .....</b>                                             | <b>28</b> |
| 3.1. Spor Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler .....                  | 28        |
| 3.2. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama        |           |
| Düzeylerine İlişkin Bulgular .....                                   | 32        |
| 3.3. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama        |           |
| Düzeyleri Yaş, Cinsiyet, Görev, Eğitim Durumu, Problem Çözme         |           |
| Konulu Seminer/Kurs Sayısı, Mesleki Kıdemi, Yöneticilik Süresi       |           |
| Değişkenlerine İlişkin Bulgular .....                                | 36        |
| 3.4. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama        |           |
| Düzeyleri ile Seminer/Kursa Katılma Durumları Arasındaki İlişki..... | 41        |
| <b>4. TARTIŞMA .....</b>                                             | <b>43</b> |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>ÖZET.....</b>                                                     | <b>51</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                 | <b>52</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                               | <b>53</b> |
| <b>EK-1-Problem Çözme Envanteri.....</b>                             | <b>57</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                 | <b>60</b> |

## ÖNSÖZ

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, çalışmanın her aşamasında bana yardımcı olan ve destekleyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY’a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın bence en zor kısmında bana büyük destekleri olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü “Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığına”, anketleri cevaplayarak araştırmama katılan “spor yöneticilerine” ve çalışmamın başından sonuçlanmasına kadar geçen sürenin her aşamasında yanımda olan ve hiçbir desteği esirgemeyen “mesai arkadaşlarıma” teşekkür ederim.

Son olarak, hayatta başladığım her işte sonuna kadar bana destek olan “Aileme”, “Sevgili Eşime” ve bu araştırmada bana herhangi bir şekilde yardımı dokunan herkese teşekkür ederim.

## TABLÖLAR VE KISALTMALAR DİZİNİ

### Tablolar Dizini

|                                                                                                                                                                                  |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tablo 1. Spor Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler.....                                                                                                                           | 29-30 |
| Tablo 2. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerisi Envanteri<br>Önem Sırasına Göre Dağılımı.....                                                                               | 31-32 |
| Tablo 3. “Problem Çözme Yeteneğine Güven” Faktöründe Yer Alan Maddelere<br>İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri.....                                     | 33    |
| Tablo 4. “Yaklaşma-Kaçınma” Faktöründe Yer Alan Maddelere İlişkin<br>Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri.....                                                   | 35    |
| Tablo 5. “Kişisel Kontrol” Faktöründe Yer Alan Maddelere İlişkin<br>Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri.....                                                    | 36    |
| Tablo 6. Problem Çözme Becerisi Envanterinin Alt Faktörlere Göre<br>Toplam Puan Analizi.....                                                                                     | 37    |
| Tablo 7. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yaşa<br>Göre t-Testi Sonuçları.....                                                                                    | 38    |
| Tablo 8. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Cinsiyete<br>Göre t-Testi Sonuçları.....                                                                               | 39    |
| Tablo 9. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Eğitim<br>Durumuna Göre t-Testi Sonuçları.....                                                                         | 39    |
| Tablo 10. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Mesleki<br>Kıdemine Göre t-Testi Sonuçları.....                                                                       | 40    |
| Tablo 11. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilik<br>Süresine Göre t-Testi Sonuçları.....                                                                   | 41    |
| Tablo 12. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında<br>Çalışan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin<br>Üç Alt Faktöre göre t-Testi Sonuçları..... | 41    |
| Tablo 13. Spor Yöneticilerinin Seminere Katılımlarına İlişkin Betimsel<br>Veriler.....                                                                                           | 42    |

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 14. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Seminare Katılımlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları ..... | 43 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **Kısaltmalar Dizini**

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| GSGM | Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü    |
| PÇE  | Problem Çözme Envanteri            |
| TİCİ | Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı |
| TSK  | Türk Spor Kurumu                   |

# 1. GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanoğlu doğduğu andan itibaren çevresinden ve iç dünyasından gelen çeşitli uyarıcılara cevap vermek zorundadır. Her bir uyarıcı birey için bir problemlili durum oluşturabilir. Kişinin bu problemlili durumlarla başa çıkabilmedeki başarısı kendine güvenini ve kişiliğini olumlu yönde etkiler.

Problem çözme davranışı, sonucun belirsiz olduğu durumlarda, doğru sonuca ulaşmak için yapılan bilişsel arayış olarak tanımlanmaktadır ve problem çözme, geleceğe ulaşmak için bir pasaport özelliği taşıyacak kadar önemli bir beceridir.

## 1.1. Problem Çözme Kavramı ve Önemi

Bireyler günlük yaşantılarında pek çok problemle karşılaşmaktadırlar. Bir kişiye göre problem olarak algılanan bir durum başkasına göre problem olmaya bilir. Ancak genel olarak problemin bir çok tanımı vardır.

Problem Latince bir kavramdır. Problema sözcüğünden gelmektedir. Günümüz Türkçe'sinde ise, problem kavramına karşılık olarak sor kökünden türetilen sorun kavramı kullanılmaktadır. Sorun kavramı çözülmesi, öğrenilmesi, bir sonuca varılması anlamına gelen engelli ve sıkıntılı bir durumu ifade eder ( Kalaycı, 2001).

Günümüz insanların hemen hepsi giderek karmaşıklaşan toplum içinde çok farklı problemlerle ve problem çözmeye yönelik bir çok durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Her bireye göre problemi algılama durumu değişiklik göstereceğinden dolayı, problemi çözme davranışları da buna bağlı olarak değişecektir.



### 1.1.1. Problem Çözme Kavramı

Problem denildiğinde aklımıza yalnız matematik alanındaki problemler gelmez. Yaşam bir dizi problemin çözümlerini gerektirir. Problem, bireyin varmak istediği amaca ulaşmasına ket vuran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar (Cüceloğlu, 1999). Giderilmek istenen her güçlük bir problemdir. Güçlüğü giderilmek istenmesi için insanı fiziksel ya da düşünsel (zihinsel) yönden rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. O halde problem, insanoğlunu rahatsız eden bir durumdur (Karasar,1992).

John Dewey problemi insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlamaktadır (Baykul, 1987). Problem birey yada toplumların karşılaştığı, başarıya ulaşmaları için çözülmesi zorunlu güçlüklerdir (Alicıgüzel, 1979). Aslında insan yaşamı problemler ve bunların çözümü ile bir anlam kazanmaktadır (Keenan, 1997).

Birey yaşamının başlangıç yıllarında, daha çok ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik yalın ve basit problemlerle karşılaşırken; ileriki yıllarda daha karmaşık nitelikte çok yönlü problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Bu problemler ne ölçüde cesaretle karşılanır ve çözülebilirse bireyin yaşama uyumu da o ölçüde başarılı olur (Covey, 1999). Özellikle bireyin iş yaşamına başlamasından itibaren karşılaştığı problemlere çözüm getirebilmesi, hem kendine olan güvenini arttıracak, hem de iş yaşamında olumlu yönde gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayacak uygun zemini yaratacaktır. Bu da, önce bireyin sonra çevresinin gelişmesi demektir.

Yukarıda da görüldüğü gibi kaynaklarda problem kavramının çok farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Hemen her tanımdaki ortak noktalar, problemin açık ve değişik sorular içeren, kişiyi ilgilendiren ve kişinin bu soruları cevaplamak için yeterli algoritma, yöntem ve bilgiye sahip olmadığı bir durum oluşudur. Problem çözme ise problem çözme gayreti sırasındaki süreçlerin tümüdür (Blum ve Niss, 1991).

Bazı araştırmacılar problem çözme sürecinde en önemli değişken olarak bireyin geçmişini inceleme eğiliminde görülürken, bazıları ise problemlerin çözümünde en önemli unsurun bireyin karşı karşıya kaldığı durumu algılama biçimi olduğunu savunmuşlardır (Heppner, 1978).

Anderson öncelikle bilişsel işlemler üzerinde odaklaşarak, problem çözme sürecini bilişsel işlemleri sırasıyla bir hedefe yöneltmek olarak tanımlamaktadır (Anderson, 1980).

Problem çözme, yalnızca birey bazı düzeylerde tepki vermesi gerektiğini anladığı zaman başlayabilir. Ayrıca bireyin bir hedefinin olması gerekir ki, böylece elde etmek istediği hedefe ulaşma yollarını bulmak için çaba sarf etsin (Taylan, 1990).

### **1.1.2. Problem Çözmenin Önemi**

Mücadele, bağılılık ve kontrol algısı psikolojik sağlık açısından önemli faktörlerdir. Karşılaşılan problemle mücadele edebilmek, psikolojik sağlığı olumlu yönde etkiler (Özbay, 2002).

Problem çözme; ortaya çıkan rahatsızlık verici durum ile baş edebilmek için etkili olabilecek çeşitli çözüm yollarının üretilmesi ve bunlar arasından etkili olanının seçilmesidir (D’Zurilla ve Golfried, 1971). Danışma psikolojisi ve klinik psikoloji literatüründe problem çözme terimi, hayatta karşılaşılan zorluklarla ilgili olarak kullanılmaktadır. Kullanılan diğer kavramlar ise; sosyal problem çözme, kişiler arası problem çözme, kişiler arası bilişsel problem çözme, kişisel problem çözme ve uygulamalı problem çözme şeklinde sıralanabilir ( D’Zurilla, 1988). Sosyal problem çözme geniş bir çevre içinde yaşayan ve çeşitli stres verici durumlarla karşı karşıya kalan bireyin, bunlarla etkili bir biçimde başa çıkabilme becerisini

geliştirebilen, bilinçli çaba ve amaç gerektiren bir süreçtir ( D’Zurilla ve Chang, 1995).

Kendilerini etkili problem çözücü olarak gören kişilerin, problemden kaynaklanan depresyonu daha az hissettikleri, daha düşük düzeyde sürekli kaygı yaşadıkları, problemleri ve kaygı verici durumları daha az algıladıkları bulunmuştur (Nezu ve Ronan, 1985).

Sonuç olarak problem çözme kişisel gelişim için önemli bir unsurdur. İnsanların en azından kendi sıradan problemleriyle başa çıkmaları sağlıklı birer birey olmalarını sağlayacaktır. Yöneticilerde ise daha gelişmiş bir problem çözme becerisine ihtiyaç vardır. Çünkü bir kurumun başarısı o kurumdaki yöneticilerin başarısı demektir.

### **1.1.3. Problem Çözme Sürecindeki Aşamalar**

Her bireye göre problemi algılama durumu değişiklik göstereceğinden dolayı, problemi çözme davranışları da buna bağlı olarak değişecektir. Heppner ve Petersen (1982) problem çözmeyi, problemlerle başa çıkma ile eş anlamlı olarak kullanmaktadır. Kuzgun (1992) problem çözme aşamalarını; güçlüğün sezilmesi, problemin doğru tanımlanması, uygulamaya dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi olarak belirtmiştir.

D’Zurilla ve Goldfried (1971) problem çözme sürecini, tanımlanabilen aşamalara ayırmışlardır. Bunlar:

1. Genel yaklaşım
2. Problemin tanımlanması
3. Seçeneklerin yaratılması
4. Karar verme
5. Değerlendirme

Problem çözüme sürecini tek ve homojen bir süreç olarak değerlendirmek mümkün olsa da bu sürecin aslında farklı etkinliklerin bir bütünü olduğunu gösteren kanıtlar vardır.

**1) Genel Yaklaşım :** Bu ilk aşama, bireyin belirli bir çözümü benimsemesi yada reddetmesini sağlayan, destekleyici yada engelleyici nitelikte olabilen ve bireyi belirli bir biçimde davranmaya yönelten zihinsel eğilimdir.

**2) Problemin tanımlanması:** Bu aşama sorunun tanımlanması ve biçimi ile ilgilidir.

**3) Seçeneklerin Oluşturulması:** Seçeneklerin oluşturulması hedef yönelimli bir süreç olduğundan doğal olarak seçimi gerektirir.

Oluşturulan seçeneklerin sayısı, bireysel sorunların duygusal öğeler taşıması nedeniyle az olabilir. Engellenmişlik hissinin eylemlerdeki akıcılığı azalttığını ve başarısızlıkların genelde problem çözme stratejilerini olumsuz etkilediğini gösteren araştırma bulguları vardır.

**4) Karar Verme :** Bu süreç eyleme yönelik bir dizi seçenek arasından belirli bir tanesini seçmek olarak tanımlanabilir.

Karar verme sürecinin amacı, bireyin kararından memnun olma olasılığını artıracak bir dizi eyleme girmesine yardımcı olabilmektir.

**5) Değerlendirme :** Bu aşama eylem planını uygulayıp sonucun belli bir standartla karşılaştırılmasını içerir. Eğer birey, eylemlerini karşılaştırır ya da verilmiş bir standartla uygunluğuna bakarsa (test etme) birey bu aktivitelerden yeni sonuçlar üretir ya da eylemlerini durdurur.

Değerlendirme, sorun çözmenin son aşamasında seçilen eylem yerine getirildikten sonra olur ve gerçek sonucu değiştirmek için düzenlenmiştir. Bu aşama olmaz ise birey sıkıntıları için doğru çözümler keşfetmek yerine hareket yönü belirsiz bir performansta ısrar edebilir.

Kısaca problem çözme işleminde başarı, öncelikle problemin doğru tanımlanmasına bağlıdır.

## **1.2. Problem Çözme Becerisinin Tanımı ve Önemi**

Karşılaşılan problemlerin çözümünde bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Bu kişilik özellikleri özgüven duygusuna sahip olma, nesnel bir bakış açısı, yaratıcı düşünebilme, olaylar karşısında fazla kaygılanmama, atılgan olabilmedir (Saygılı, 2000).

Problem çözme becerileri kalıtım yoluyla gelmez fakat öğrenilip geliştirilebilir (Dale ve Balloti, 1997).

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için iş yerinde kriz durumuyla karşılaştığında probleme çözüm aramaya geçmeden önce, problemin farkına varıp onu tanımlaması gerekmektedir. “İyi tanımlanmış bir problem onu yarı yarıya çözmek” demektir. Ancak problemin farkına varmak onu tanımlamaktan daha güç ve daha önemlidir. Çünkü problemi fark etme, yöneticiyi zihinsel ve bedensel olarak yormaktadır. Ayrıca çalıştığı örgütte problem olduğunu kabul etmek çok az yöneticinin sahip olabileceği bir özelliktir (Çelikten, 2001).

Sonuç olarak problemlili durumun farkına varabilmek ve yapılması gerekeni görebilmek için yöneticilerde olması gereken göz ardı edilemez özelliklerden biride problem çözme becerisidir.

### 1.2.1. Problem Çözme Becerisinin Tanımı

Problem çözme yeteneği insanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli en temel yeteneklerden biridir (Skemp, 1986). Problem çözme etkinlikleri, zihinsel gelişmenin tamamlanabilmesi için bir ihtiyaçtır.

Bir problem durumun temsili veya problemlili durumla ilgili bir model oluşturma problem çözme süreci içinde yer alan en temel etkinliktir. Birçok problem, problem durumdaki kritik özelliklerin doğrudan temsil edilmesi ile çözülebilir (Carpenter, 1985).

Dorner (1983), problem çözmede başarısız bireylerin gerçekte davranışsal olarak aktif olmalarına karşılık sürekli bir sorundan diğerine atladıkları ve sonuçta hiçbir çözüm bulamadıklarını saptamıştır. Diğer bir durum da başarısız problem çözümlerinin tek bir problem üzerinde diğerlerini göz ardı edecek şekilde yoğunlaşmaları ve sonuç elde edememeleridir. Oysa ki bir sorun diğer sorunlarla iç içedir (Bonner,1988).

Bireylerin problemlerin çözümü için kullandıkları başa çıkma aktivitelerinin iki amacı vardır. Birincisi problem çözme ikincisi duygusal düzenlemedir. Duygusal problem çözme becerisinin zeka ile ilişkili olduğu ve sosyal problem çözmeye oranla daha fazla soyut düşünme yeteneği gerektirdiği belirtilmiştir ( Siegel, 1976).

Yönetici problem çözen kişi demektir. Yani bir kurumda her türlü problemi çözmek zorunda olan kişidir. Yöneticinin asıl işi problem çözmektir. İşte bu noktada yöneticilerin problem çözme becerisi önem kazanmaktadır

Eğer bir insan sorun çözme yeterliliğine kavuşmamış ise küçük sorunlarını çözmede bile başkalarının yardımlarını gerekser (Karasar, 1991).

### **1.2.2. Problem Çözme Becerisinin Önemi**

Karasar’a (1994) göre; bireyler problemlerinin çözümü için daha çok geleneksel yollara başvurmaktadır. Bazen geleneksel yollar dışında farklı yollarda tercih edebilirler. Bunlar önceki uygulamalar, otorite figürleri, kişinin kendi deneyimleri ve bilimidir. Bireylerin etkili problem çözebilme becerilerine ilişkin beklentileri stres durumlarıyla başarılı bir şekilde baş etme yada edememe durumlarını etkiler.

Problem çözme becerisine sahip olan kişilerin özelliklerini Koberg ve Bagnal (1981), şöyle sıralar; yenilikçidir, tercih ve kararlarını açıkça belirtir, sorumluluk duygusuna sahiptir, esnek düşünür, cesaretli ve maceracıdır, farklı fikirler ortaya koyar, kendine güvenir, ilgi alanları geniştir, mantıklıdır ve nesnel davranır, rahat ve duygusaldır, etkin ve enerji doludur, yaratıcı ve üreticidir, eleştirel bir yapıya sahiptir.

Bu nedenlerledir ki; problem çözme becerisi her insanın hayatını iyi bir şekilde devam ettirebilmesi için gerekli özelliklerden biridir. Yöneticiler içinse olmazsa olmazlardan biridir. Problem çözme becerisine sahip olmayan bir yönetici bir süre sonra başarısız olur çünkü yönetici aynı zamanda sorun çözen kişi demektir.

### **1.3. Yönetimde Problem Çözme Becerisinin Tanımı ve Önemi**

Yönetim konusunda önemli çalışmaları bulunan yöneticilerden Mary Parker Follet (1868-1933) “Yönetim başkalarını çalıştırarak amaca ulaşma sanatı” şeklinde tanımlamıştır (Uluçınar, 1991).

Yönetim; insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurların yer aldığı eldeki kaynakların en verimli şekilde değerlendirilmesidir. Yönetim Bilimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalıdır.

Tosun'a (1992) göre yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme eylem ve çabalarının bütünü, bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Yönetici ise Peter F.Drucker'e göre; Modern bir kuruluştaki çalışan her bilgi işçisi, konumu yada bilgisi nedeniyle işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini madde olarak etkileyen bir katkıdan sorumluysa bir yönetici durumundadır (Drucker, 1994).

Bir örgütün etkili olmasında temel öge, örgütün etkili yönetilmesidir. Etkili yönetimde birinci derecede sorumluluk yöneticilerindir. Yöneticiler, hangi yolla yönetici olursa olsun, yönetimde yeterli olmalıdır. Yönetim yeterliliği, yönetim kavram ve kuramlarında, yönetim teknolojisinde ve insan ilişkilerinde bilgili, becerili olmayı ve olumlu tutum göstermeyi gerektirir.

Çağdaş yönetimde yönetici, aynı zamanda, "Sorun Çözen Kişi " olarak da tanımlanır. Bu açıdan yönetim, sorun çözümleyebilme sanatıdır, denebilir.

Çözülmesi imkansız gibi görünen problemler, günlük işleri altüst etmemelidir. Günlük işlerimizin her biri aslında birer problemdir. Kişilerinde görevi daha kaliteli ve başarılı bir yaşam için bu sorunların üstesinden gelmektir. Bireysel bazda olduğu gibi bir işletmede de yöneticinin görevi problemleri çözmektir. Aslında yönetici olarak, çözülmesi gereken sorunlarınız yoksa, başarılabilecek bir şeyiniz de yok demektir.

Spor yönetimi ise, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir.

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor



organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir.

Bir spor yöneticisinin yetiştirilmesinde, genel kültür, spor alan bilgisi ve spor yöneticiliği meslek bilgisinin göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Sunay, 1998).

### **1.3.1. Yönetimde Problem Çözme Becerisinin Tanımı**

Problem çözme becerisi insanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli en temel yeteneklerden biridir.

Dereli' ye (1981) göre, önceden belirlenmiş bulunan amaçları gerçekleştirmek için bir takım etkinlikleri insan gücüyle ve insanlarla birlikte yürütmek anlamı taşıyan yönetim, insanlık tarihi boyunca önemli olmuş, 20. yüzyılda da bilimsel konular arasına girmiştir.

İyi bir yönetimin amacı; kaynak israfı olmaksızın, eldeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, İsbir & Aykaç, 1993).

Geleceğin toplumlarında yarın ortaya çıkacak sorunları bugünden saptayabilenler daima bir adım önde olacaklardır (Jandt, 1998).

Yetim (1992) yöneticiyi, " yönetimin işlevlerini sürekli olarak yerine getiren, başkalarına iş gördüren, başkaları aracılığıyla iş gören, özetle başkaları vasıtasıyla hedeflere ulaşan bir kimse" olarak tanımlamaktadır.

Kaya'ya göre, her kademedeki yöneticilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır (İmamoğlu, 1992).

Bir örgütte görevlerin düzeyine göre dört tür etkili yöneticiliğe gereklilik vardır (Katz ve Kahn, 1966). Bunlar örgütü;

1. Kurmaya yönelik,
2. Geliştirmeye yönelik,
3. İşletmeye yönelik,
4. **Sorun çözmeye yönelik**, etkili yöneticiliktir.

Bir örgüt için bu dört türdeki etkili yöneticilik birbirine bağlı halkalar gibidir. Tüm yöneticilerin bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesinde ilk koşul **problem (sorun) çözme** yöntemini kuramsal düzeyde bilmek ve gerektiğinde uygulamaya koyabilmektir.

### **1.3.2. Problem Çözümünde Engeller**

Problemleri çözmek karmaşık bir süreçtir ve bizler bu sürecin her bir aşamasında gerektiği kadar başarılı olamayabiliriz. Göremediğimiz birçok etken, problemleri çözmekte bizlere güçlük çıkarabilir. Bu güçlüklerin bazıları psikolojik, bazıları ise çevresel ortamlardan kaynaklanır. Bu engelleri doğru saptayamadığımız sürece iyi bir problem çözücü olmamız zordur (Aytekin, 2003). Bu engeller;

#### **A- Problem çözücülerinden kaynaklanan çözüm engelleri**

- 1- Algılama: Problemin tek ya da çok az boyutunu görmek.
- 2- İfade etme: Problemin çözümüne aykırı düşecek bir dil kullanmak.
- 3- Duygular: Başarı, takdir edilme, ait olma, çekinme ve korkmak gibi kişiden kişiye değişiklik gösteren birtakım gereksinimler, içinde bulunulan problem ile çakışırsa, uygun şekilde davranmayı güçleştirir.
- 4- Zeka: Zekanın doğru kullanılmamasından kaynaklanan engellerdir.

#### **B- Ortamdan kaynaklanan çözüm engelleri**

- 1-Fiziksel çevre: Çalışma ortamının durumu.
- 2-Politika, süreç ve prosedürler: Kuruluş, gelişim ve işletme yaklaşımları.
- 3- Kültür ve yönetim tarzları: Toplumun ve örgütün kültürel ve yönetim anlayışları.

Problem çözmenin tarihsel süreç içinde geçirdiği aşamalar şöyle sıralanabilir.

- 1-Geleneksel (klasik) yöntem.
- 2-Kişisel yöntem.
- 3-Uzmanlığa dayalı yöntem.
- 4-Bilimsel yöntem.

Problem çözümünde ortak başarısızlık alanları ise şöyle sıralanmaktadır.

- 1- Metodik çalışmamak,
- 2- Yeterli istek ve kararlılığa sahip olmamak,
- 3- Problemi yanlış tanımlamak,
- 4- Teknikleri etkili bir şekilde kullanmamak,
- 5- Yanlış teknik kullanmak,
- 6- Yetersiz ya da doğru olmayan bilgi,
- 7- Yaratıcı ve çözümleyici zihinsel yetenekleri koordine edememek,
- 8- Çözümü etkili bir şekilde uygulamaya sokamamak,
- 9- Çözüm önünde duran birçok gizli faktörleri tahmin edememek.

Kısaca yönetiminden bahsettikten sonra, spor yönetimi ile ilgili de farklı pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür.

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir

biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar.

Tillman ve diğerlerine göre spor yönetimi; yönetimin genel ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanmasıdır (İmamoğlu, 1992).

Karaküçük (1998) ise spor yönetiminin; toplumu her yönden geliştirmeyi, sosyal, toplumsal, kültürel ve uluslararası düzeyde barışın ve kaynaşmanın sağlanmasını amaçladığını, sporun; bireysel, toplumsal, ulusal ve uluslararası etkinlikler olduğunu belirtmiştir.

Yetim (1992), spor yöneticisi için, "sporu ve sporcuyu seven, sosyal liderlik niteliklerini taşıyan, yenilik ve gelişmelere açık olan, değişim ve gelişmelerin gerisinde kalmayan, çağdaş yöneticinin tüm niteliklerini taşıyan, amaçları doğrultusunda severek, isteyerek, bilerek ve özverice hizmet verendir " demektedir.

### **1.3.3. Kurumda Problem Çözme Becerisine Sahip Yöneticilerin Önemi**

Yönetim süreci, bir problem çözme sürecidir. Problem çözme becerisi, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi problemleri çözmektir ve problem yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin değeri bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü, iş yaşamının ayrılmaz bir ögesi olan problemler olmasaydı, yöneticilere de gerek olmazdı (Bedoyere, 1995).

Büyük bir hızla değişen şartlar nedeniyle kurumun ve çevrenin yöneticiden beklentileri de sürekli değişmekte ve artmaktadır. Yönetici bu beklentilere cevap vermeye çalışırken pek çok problemle karşı karşıya gelecektir. İşte bu nedenle bir yöneticinin ve ona paralel olarak kurumun başarısı yöneticinin problemlerle başa çıkabilme becerisiyle doğru orantılıdır.

Bir kurumun oluşturulması sırasında ele alınan değişkenler, çevrenin o andaki şartlarını oluşturur. Oysa her kurumun çevresi, toplumsal, ekonomik, kültürel yönden hızlı bir değişim süreci içerisinde. Bu süreç nedeniyle kurum; değişen bu çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Ancak bu zorunluluk kurumda pek çok problemlerin çıkmasına yol açabilir (Başaran, 1998).

Çevredeki değişimlerden etkilenen kurum ve yöneticilerinin bu değişimlere aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Artık yönetim olgusunun geçmişe ve deneyim sonuçlarına göre hareket ettiği gerilerde kalmıştır. Bu sebeple yeni ve ortak problemlerin bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunluluk arz etmektedir (Doğan, 1997). Bu bağlamda bir yöneticiden beklenen; bu değişim ve gelişmelere göre kurumu en iyi şekilde yönetmesi, oluşan problemleri çözmesidir.

Yöneticilerin çalışkan, zeki, fiziki görünümü düzgün, bilgili, etrafındaki gelişmeleri takip eden, etkili bir iletişim yeteneğine sahip, sorumluluk bilincinde olan başarılı bireyler olmaları istenmektedir. Artık günümüzde yukarıdaki özelliklere ek olarak yöneticilerde, problemleri tespit edebilme ve problem çözme yeteneğine sahip olma, kriz durumlarında soğukkanlı karar verebilme gibi kriterlerde aranmaktadır.

İşte bu nedenlerdir ki; öncelikle güçlü bir birey olabilmek için gerekli olan problem çözme becerisi, bir kurumun ayakta kalabilmesinin en büyük ortağı olan yöneticilerin de başarılı olabilmesi için gereklidir. İnsan doğduğu andan itibaren problemler yaşamaya başlar, işte kurumlarda böyledir. Kuruldukları andan itibaren pek çok problemle karşılaşır. Çünkü artık çevre hızla değişmekte, ihtiyaçlar değişmekte ve artmakta, ilgi alanları farklılaşmakta yani her şey yenilenmektedir. Bu değişikliklerin her biri kurum için birer problem teşkil edebilir. Fakat aynı hızla

değişikliklere ayak uydurabilen, kendini geliştiren ve problemler karşısında panik yapmadan uygun çözüm yolunu bulmaya çalışan ve sonuçta başarılı olan yöneticilere sahip kurumlar problemleri durumları hiç yara almadan atlatabileceklerdir.

#### **1.4. Türk Spor Teşkilatı Ve Taşra Örgütlenmesi**

Türk spor sisteminin yapılanma sürecini; örgütsüz ve himayeciliğe yönelik 1923 (Cumhuriyet) öncesi dönem, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936) kuruluşu ile birlikte sporda önemli adımların atıldığı (fahri) birlikler dönemi, Türk spor kurumu ile devletin spor yönetimine ağırlığını hissettiresi (1936- 1938) dönemi ve 3530 sayılı yasa ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1983), bu yasanın devamı niteliğinde 3289 sayılı yasa ( 21 Mayıs 1986) ile devam eden dönemler içerisinde incelemek mümkündür (Sümer, 1989).

##### **1.4.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi**

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 1922 yılında kurularak örgütsel ve yönetsel ideolojisi “gönüllü spor birlikleri” olarak devletlere ve hükümetlere karşı özerk biçimde kurulan bir teşkilattır (Fişek, 1998). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı önce İstanbul, ardından Anadolu kulüplerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan merkezi bir teşkilat olarak ifade edilmiştir (Üçışık, 1999).

##### **1.4.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının Kuruluş, Amaç ve Görevleri**

Merkezi Ankara olmakla birlikte bütün üst düzey yöneticileri İstanbul’da olduğu için oradan yönetilen TİCİ’nin idman mıntukaları, idman heyeti müttehitleri (spor federasyonları) olarak dikey ve teknik biçimde iki ayrı örgütlenmeye gitmesinin ardındaki düşünce, başta sporun özdeşleştiği futbol olmak üzere, bütün spor branşlarını Türkiye yüzeyine peyderpey yaymaktı (Sümer, 1989).

TİCİ kuruluşundan sonra 1924-1928 Olimpiyat Oyunları'na iştirak edilmiş bu ölçüde bir organizasyona teknik ve idari bakımdan başarılı bir örnek teşkil etmiştir.

Türkiye'nin spordaki örgütlenmesine önemli ölçüde damgasını vurmuş olan TİCİ, kuruluş amacını şöyle belirlemiştir.

#### **1.4.1.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının Teşkilat Yapısı**

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşan merkez mıntıka, merkez heyeti ve mıntıka idman heyetinden oluşan taşra teşkilatıyla ülke düzeyinde ademi merkeziyetçi bir teşkilat örneğidir (Ekenci, 1997).

#### **1.4.2. Türk Spor Kurumu Dönemi**

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na benzer bir şekilde merkez ve taşra teşkilatlarından oluşan TSK, merkezde büyük bir kongre, genel merkez ve federasyonlardan, taşrada spor çevreleri, ajanlar ve lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvalarından meydana gelmiştir (Fişek, 1998).

##### **1.4.2.1. Türk Spor Kurumunun Kuruluş, Amaç ve Görevleri**

Amacı “Türkiye’de sporun milli ve teknik esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışıp Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil etmek” doğrultusunda şu ilkeleri gözetmektedir.

Yurdu kurtaran büyük önder Atatürk’e sönmez bir inanç ve aşkla bağlı olarak onun büyük prensiplerinin nurlu izinde ilerlemek ve fedakarlıkla çalışmayı kendisine

daima en büyük ve şerefli ödev bilmek, Türk inkılaplarının esaslarıyla milli onuru gideceği yolu bir ışık olarak tanımak, birbirlerine kardeşlik sevgisiyle bağlı kurum teşekkül ve üyelerini “hepimiz birimiz ve birimiz hepimiz için” parolasına göre çalıştırmak, Türk bayrağının ve Türk sporculuğunun yüksek şeref ve haysiyetini taşıdıkları şuurla kurum sporları olarak tüm mertliğin ve temiz kanlılığın yüksek vatan severliğinin ve Türkün yüksek faziletlerinden biri olan disiplinin, fedakarlığının, başkanlarının haklarına hürmetin, nefse hakimiyetin, iyi düşünerek karar vermenin ve kararını tam vaktinde tatbik etmenin, daima iyilik ve doğruluğun çok temiz bir örneği olmak yalancılığın, kıskançlığın, hilekarlığın, yurttaşlara düşmanlığının en büyük düşmanı olmak, Türk sporculuğu için büyük hizmetleri görülen, büyük yardımları dokunan yurttaşları ve sporcuları saygı ile överek anmak, her spor savaşında karşısında bulunan sporcuyla en az kendisi kadar şeref ve itibara layık tanımak, bir spor savaşını seyretmek yüksek terbiyesinde üstünlüğünü bütün dünyaya göstermek, diğer taraftarlar için şeref kırıcı bir tezahürat yapmamak olan yüksek spor terbiyesini bütün yurttaşlara göstermek ve örnek almaktır (Tayga, 1990).

#### **1.4.2.2. Türk Spor Kurumunun Teşkilat Yapısı**

Türk Spor Kurumu; ilke, amaç ve görevlerini gerçekleştirmek için merkez ve taşra teşkilatı olarak örgütlenmiştir. Merkez teşkilatının kurultay, genel merkez ve federasyonlar, taşra teşkilatı da spor çevresi bölge, kulüp ve yuvaları ihtiva ettiğini görüyoruz (Fişek, 1998).

#### **1.4.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi**

Devlete dayalı spor teşkilatlanmasından olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Türkiye’nin savaşa girme riskinin bulunduğu, savaşacak gençlik yetiştirmeye ihtiyaç duyduğu yıllarda sporda otorite ve disiplin kurma hususuna sınırlı bir merkeziyetçilikle cevap veren TSK’nın yerine tam bir devlet otoritesi olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Ekenci, 1997).



#### **1.4.3.1. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş, Amaç ve Görevleri**

Türkiye’de spor alanında kamu otoritesinden sorumlu, tüzel kişiliğe haiz, katma bütçeli ve merkezi Ankara’da bulunan Beden Terbiyesi genel Müdürlüğü Teşkilatı 3530 Sayılı Kanunla, 1938 yılında faaliyete geçmiştir.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün başlıca görevleri;

- Spor yöneticisi ve düzenleyicisi olarak antrenör, monitör ve hakemleri yetiştirip sayıca arttırmak,
- Uluslararası yarışmalarda Türkiye’yi temsil edecek sporcuları seçmek, spor alanındaki uluslar arası gelişmeleri takip ederek, Türkiye sporunun gelişmesi için gerekli çalışmaları yapmak,
- Taşra örgütünün temel birimi olan bölgelerin çalışma esas ve programlarını saptayarak aralarında eşgüdümü gerçekleştirmek,
- Gençlik-Spor Bakanlığı’nın onayıyla federasyon kurmak,
- Ülke çapında spor tesisi yapımı ile ilgili çalışmalarda bulunmak, Sporcu ve kulüplerin tescil, vize ve transfer işlemlerini izleyip kayıtlarını tutmak,
- Futbolda müşterek bahis müdürlüğü yoluyla Spor-Toto uygulamalarını düzenlemek ve yurttaşın spordaki bilgi ve ilgi düzeyini arttırmak (Fişek, 1998).

#### **1.4.3.2. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı**

Merkez Teşkilatı

Beden Terbiyesi genel Müdürlüğü merkezde; genel müdürlük makamı, genel müdürlük kurulları, esas, danışma ve yardımcı birimler ve federasyonlardan oluşur (Fişek, 1998).

## Taşra Teşkilatı

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında, bölge başkanı (vali), bölge müdürlüğü, bölge yönetim kurulu, bölge danışma kurulu, ajanlık, ilçe, bucak, köy beden terbiyesi başkanlıklarıyla bunların yönetim ve danışma kurulları tabanda da kulüp ve gruplar bulunmaktadır.

### 1.4.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi

3289 sayılı kanunla günün şartlarını göz önünde bulunduran bir düzenleme yapılmıştır. Bu kanunla birlikte 2 Mart 1989 tarihinde Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren teşkilat, 356 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ayrı olan iki genel müdürlüğü tek isin altında bağlayarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir (Doğar, 1997).

#### 1.4.4.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluş, Amaç ve Görevleri

3530 sayılı kanun yerine değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak üzere Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri hakkında 1986 tarih ve 3289 sayılı kanunla daha ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır.

3289 sayılı kanunun amacı, Başbakanlığa bağlı merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip GSGM'nin, taşrada ise özel bütçeli Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasını, teşkilat görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektedir. Türk sporunun sevk ve idaresinden sorumlu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü halen Başbakanlığa bağlı spordan sorumlu bir devlet bakanlığına bağlı olarak gör ev ve sorumluluklarını yasalar çerçevesinde spor faaliyet ve hizmetlerini yürütmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün görevlerinin başlıcaları şunlardır:

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek, gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek

- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek,

- Okul dışı izcilik ve spor faaliyetleriyle gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak, spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak.

- Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri ve kamplarıyla, saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,

- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,

- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,

- Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda kuruluşlarla işbirliği yapmak,

- Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor - Toto ve Spor - Loto) düzenlemek, yönetmek,

- Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,

#### **1.4.4.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı**

##### **Merkez Teşkilatı**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez teşkilatı genel müdürlük, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı birimlerinden oluşur. İlave olarak GSGM'de sürekli kurullar oluşturulmuştur. Bu kurullar, Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, İl ve İlçe Danışma Kurulları ile Gençlik ve Spor Şuralarıdır (Doğar, 1997).

##### **Taşra Teşkilatı**

İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı sorumludur (GSGM, 2001).

#### **1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanlarının Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

Federasyon Başkanlarının görev, yetki ve sorumlulukları başlığı altında aşağıdaki maddeler sayılabilir:

- a) Yurtiçinde ve dışında kendi spor dalını temsil etmek, gerektiğinde bu yetkisini As Başkan veya Genel Sekretere devretmek,
- b) Başkan olarak kurulların düzenli ve koordineli çalışmasını sağlamak,
- c) İdari ve mali konularda tahakkuk memurluğu yetki ve sorumluluğunu taşımak, gerektiğinde bu yetki ve sorumluluğunu sadece Genel Sekretere devretmek,

d)Uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünü sağlamak,

### **1.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Genel Sekreterlerinin Görev Yetki ve Sorumlulukları**

Genel Sekreterin görev, yetki ve sorumluluğu şunlardır:

- a) Kanun, tüzük, yönetmelik hükümlerini uygulamak, Federasyon Yönetim Kurulunun kararlarının yürütülmesini sağlamak,
- b)Yetki verilmesi halinde Başkan adına Federasyonu temsil etmek,
- c) Federasyon Yönetim Kurulu Gündemini hazırlamak,
- d) Federasyonca belirlenen müsabaka, fikstür ve statülerini mevzuat uyarınca hazırlamak ve ilgililere duyurulmasını sağlamak,
- e) Uluslararası resmi, temsili veya özel yarışmaların tertiplenmesi ile ilgili işlemleri yapmak,
- f) Ulusal ve Uluslararası müsabakalarda her türlü güvenlik ve sağlık tedbirlerini almak, organizasyonun uluslar arası koşullar içerisinde yapılmasını sağlamak,
- g)Federasyonda görevli personelin özlük haklarına ilişkin işlemleri ilgili mevzuat uyarınca yürütmek,
- h) Yıllık faaliyet programlarında yer alan organizasyonların, ödenekleri çerçevesinde yapılacak harcamalarını takip ve kontrol etmek,
- ı) Başkanca yetki verilmesi halinde; tahakkuk memuru sıfatıyla tediye, sarf evrakını ve yazıları imzalamak,
- i) Federasyonla ilgili iç ve dış yayınları takip ederek bu bilgileri spor kulüplerine, hakemlere, antrenörlere ve ilgili kişi ve kuruluşlara aktarmak,
- j) Yönetim Kurulu toplantılarına katılmak, oy kullanmak,
- k) Sporcu, Kulüp, antrenör, hakem sayıları ve harcamalarla ilgili olarak kendi spor dallarına ait istatistikleri derlemek,
- l) Federasyon Başkanının vereceği diğer görevleri yapmak (GSGM, 2005).

## 1.7. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Görevleri

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Görevleri ise şunlardır:

- 1- Tüm vatandaşların spor yapmalarını teminen kitle sporunun yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- 2- Serbest zamanlarını işi ve okulu dışında geçiren gençliğin spor alanlarına ve faaliyetlerine yönelmesini sağlamak,
- 3- Yetenekli, başarılı ve gelecek için ümit vadeden sporcuların tespiti ve seçilmesi için çalışmalar yapmak,
- 4- Yarışma sporları içinde yer alan sporcuların form ve performanslarının üst düzeyde tutulmasını sağlayıcı antrenman programlarının uygulanmasını takip etmek,
- 5- Okul spor faaliyetleri ile ilgili olarak milli eğitim müdürlükleri ve okullarla koordinasyon sağlamak,
- 6- Antrenör, monitör ve hakem müesseselerini faal ve verimli çalışmalarını için takip etmek,
- 7- Spor faaliyetlerini düzenlemek.

Günümüz toplumlarında çok değişik ve çekici yönleri ile ilgi odağı olan spor, bir yandan büyük ekonomik faaliyetleri kapsayan, öte yandan ülkelerin uluslararası platformda tanıtım konusu olan ve hatta uluslararası ilişkileri müspet ve menfi yönde etkileyebilen nitelikler taşımaktadır. Bu nedenle, sporun önemini tartışmak yerine, ondan daha iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğinin yollarını aramak, bulmak ve uygulamak gerçeğiyle karşı karşıya kalınmaktadır.

Spor yönetimi, sosyal ekonomik ve kültürel boyutlar içeren kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle, bugün spor sosyal, ekonomik, siyasal, kültürel ve daha pek çok yönden düşünülmelidir. Sözü edilen bu yönlerden ülkenin sporu kullanarak başarılı olabilmesi ve adını duyurabilmesi büyük ölçüde sporun yönetimine ve yönetim anlayışına bağlıdır. Ülkemizde her yönüyle sporu yöneten tek kurum olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün bu noktada görev ve sorumlulukları çok büyüktür. Yukarıda da söz edildiği gibi spor ülkeler için önemli bir araçtır. Onu doğru ve bilinçli kullanabilmek önemlidir. Ülkemizde bu

görev Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve ona bağlı diğer bütün teşkilatların üzerindedir.

Bu nedenlerledir ki GSGM’ de çalışan bütün yöneticilerin görevleri çok önemlidir. Çünkü sağlıklı nesiller yetişmesi ve ülkemizin daha ilerilere gidebilmesi için faaliyet gösteren bir kurumda çalışmaktadırlar. Spor yönetimi ani kararlar gerektirir. Bunun sonucunda da yöneticiler her an çok farklı problemlerle karşı karşıya kalabilirler. Ülkemiz için önemi tartışılmaz olan bir kurumda yöneticilerin özellikleri de oldukça önemlidir. Çünkü bir kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesi yöneticilerine bağlıdır.

İşte bu nedenlerle bu araştırma da, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan spor yöneticileri arasındaki problem çözme becerilerinin ilişkili olduğu bazı değişkenleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Yöneticilerin problem çözme becerilerini ölçmek, bu konuda yeterli olup olmadıklarını göstermektir.

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında çalışan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri nedir?

2- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri arasında fark var mıdır?

3- Spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerinde;

- a. Yaş,
- b. Cinsiyet,
- c. Eğitim durumu,
- d. Görevi,
- e. Problem çözme konulu katıldıkları kurs/seminer sayısı,
- f. Mesleki kıdemi,
- g. Yöneticilik süresine göre farklılaşma var mıdır?

## **2. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerini ve bazı kişisel ve mesleki özellikleriyle ilgili değişkenlerle problem çözme becerilerini algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

Araştırmanın evreni Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan, 52 Federasyon Başkanı, 11 Daire Başkanı, 52 Genel Sekreter ve 51 Şube Müdürü ve taşra teşkilatında çalışan 81 Gençlik ve Spor İl Müdüründen oluşmaktadır. Evren toplam 247 kişidir. Araştırmada bu kapsamdaki spor yöneticilerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve örneklem alınmasına gerek duyulmamıştır.

Anketler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığının onayı ile gönderilmiş ve toplanmıştır. Geri dönen anket sayısı 151'dir. Değerlendirmeye alınan anket sayısı itibarıyla çalışma evreninin araştırmaya katkısı % 61'dir.

### **2.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, verileri toplamak için Problem Çözme Envanteri ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda spor yöneticilerinin yaş, cinsiyet, görev, eğitim durumu, problem çözme konulu katıldıkları kurs/seminere sayısı, mesleki kıdemi, yöneticilik süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.



Problem Çözme Envanteri (PÇE), Heppner ve Petersen (1982) tarafından ortaya çıkarılan “genel yönelim”, “problemin tanımı”, “alternatif üretme”, “karar verme” ve “değerlendirme” gibi problem çözme aşamaları göz önünde bulundurularak, kişinin problemlerini çözebilme yeterliği konusunda kendini nasıl algıladığının yanı sıra, problem çözme yönteminin boyutlarını da belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Taylan (1990) Heppner’den aktararak envanterin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmış ve psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin problem çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını belirtmiştir.

PÇE, 35 maddeden oluşan, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek, (1) Her zaman böyle davranırım, (2) Çoğunlukla böyle davranırım, (3) Sık sık böyle davranırım, (4) Arada sırada böyle davranırım, (5) Ender olarak böyle davranırım, (6) Hiçbir zaman böyle davranmam şeklindedir. Verilen cevaplara 1 ile 6 arasında değişen puanlar verilir. Puanlamada 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışı bırakılır. Puanlama 32 madde üzerinden yapılır. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanır. Bu maddelerin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır. Puanlamada düşük puanlar problemleri çözmede etkililiği, yüksek puanlar ise problemler karşısında etkili çözümler bulamamayı göstermektedir (Taylan,1990; Keleş, 2000).

PÇE’nin iç tutarlılık korelasyonuna bakılmış ve “problem çözme yeteneğine güven” ile “yaklaşma-kaçınma” arasında .49; “problem çözme yeteneğine güven” ile “kişisel kontrol” arasında .49, “yaklaşma-kaçınma” ile “kişisel kontrol” arasında .38 değerinde korelasyon katsayıları bulunmuştur. Envanterin, test-tekrar test güvenilirliklerinin de üç hafta ara ile Alpha katsayılarının .77 ve .81 arasında değiştiği görülmüştür (Taylan, 1990).

Keleş (2000), “Problem Çözme Becerisi Envanterinin” geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda, üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Birinci alt ölçek olan problem çözme yeteneğine

güven faktöründe 10 madde, yaklaşma-kaçınma alt ölçeğinde 13 madde ve kişisel kontrol faktöründe ise 5 madde yer almıştır.

### **2.3. Verilerin Analizi**

Veri toplama aracıyla elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, önem sırası, t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Karşılaştırmalarda  $p>0.05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda üç alt ölçekte 28 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktörlere dağılımı farklı olmuştur. “Problem Çözme Yeteneğine Güven” faktöründe 10, “Yaklaşma-Kaçınma” faktöründe 13 ve “Kişisel Kontrol” faktöründe ise 5 madde bulunmaktadır. Maddelerin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach Alpha = .76).

### 3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerinin birbirlerine ve çeşitli değişkenlere göre problem çözme becerilerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Spor Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler

Aşağıda araştırmaya katılan spor yöneticilerine ait yaş, cinsiyet, görev, eğitim durumu, problem çözme konulu seminer/kursa katılıp katılmadıkları, mesleki kıdemleri ve yöneticilik süreleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

**Tablo 1.** Spor Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler

| Yaş(yıl)                   | Sayı(n) | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|----------------------------|---------|-------|---------------|
| 25-35                      | 6       | 4,0   | 5,6           |
| 36-45                      | 31      | 20,5  | 29,0          |
| 46-55                      | 57      | 37,7  | 53,3          |
| 56-65                      | 13      | 8,6   | 12,1          |
| Toplam                     | 107     | 70,9  | 100,0         |
| Kayıp Değer                | 44      | 29,1  |               |
| Toplam                     | 151     | 100,0 |               |
| Cinsiyet                   | Sayı(n) | Yüzde | Geçerli Yüzde |
| Erkek                      | 140     | 92,7  | 93,3          |
| Bayan                      | 10      | 6,6   | 6,7           |
| Toplam                     | 150     | 99,3  | 100,0         |
| Kayıp Değer                | 1       | ,7    |               |
| Toplam                     | 151     | 100,0 |               |
| Görevi                     | Sayı(n) | Yüzde | Geçerli Yüzde |
| Federasyon Başkanı         | 21      | 13,9  | 13,9          |
| Daire Başkanı              | 7       | 4,6   | 4,6           |
| İl Müdürü                  | 45      | 29,8  | 29,8          |
| Federasyon Genel Sekreteri | 38      | 25,2  | 25,2          |
| Sube Müdürü                | 40      | 26,5  | 26,5          |
| Toplam                     | 151     | 100,0 | 100,0         |
| Eğitim Durumu              | Sayı(n) | Yüzde | Geçerli Yüzde |
| Lisansüstü                 | 23      | 15,2  | 15,2          |
| Üniversite                 | 126     | 83,4  | 83,4          |
| Lise                       | 2       | 1,3   | 1,3           |
| Toplam                     | 151     | 100,0 | 100,0         |

**Tablo 1.** Spor Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler (Devam)

| <b>Kurs/Seminer</b>       | <b>Sayı(n)</b> | <b>Yüzde</b> | <b>Geçerli Yüzde</b> |
|---------------------------|----------------|--------------|----------------------|
| Katılmadım                | 97             | 64,2         | 65,5                 |
| Katıldım                  | 51             | 33,8         | 34,5                 |
| Toplam                    | 148            | 98,0         | 100,0                |
| Kayıp Değer               | 3              | 2,0          |                      |
| Toplam                    | 151            | 100,0        |                      |
| <b>Mesleki Kıdem</b>      | <b>Sayı(n)</b> | <b>Yüzde</b> | <b>Geçerli Yüzde</b> |
| < 10 yıl                  | 18             | 11,9         | 12,1                 |
| 10 yıl ve üzeri           | 131            | 86,8         | 87,9                 |
| Toplam                    | 149            | 98,7         | 100,0                |
| Kayıp Değer               | 2              | 1,3          |                      |
| Toplam                    | 151            | 100,0        |                      |
| <b>Yöneticilik Süresi</b> | <b>Sayı</b>    | <b>Yüzde</b> | <b>Geçerli Yüzde</b> |
| < 10 yıl                  | 55             | 36,4         | 36,4                 |
| 10 yıl ve üzeri           | 96             | 63,6         | 63,6                 |
| Toplam                    | 151            | 100,0        | 100,0                |

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde araştırmaya katılan 151 spor yöneticisinden %37,7'sinin 46-55 yaş aralığında olduğu, %20,5'inin 36-45 yaş aralığında, % 8,6'sının 56-65 yaş aralığında ve % 4,0'ının da 25-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Spor Yöneticilerinin yaş dağılımlarında %29,1 kayıp değer tespit edilmiştir.

Spor Yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, erkek yöneticilerin sayısının (%92,7) bayan yöneticilerin sayısından ( % 6,6) fazla olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan 151 spor yöneticisinin 140'ı erkek, 10'u bayandır. 1 kayıp değer bulunmaktadır.

Spor yöneticilerinin görev dağılımlarına bakıldığında araştırmaya 21 federasyon başkanı, 7 daire başkanı, 45 il müdürü, 38 federasyon genel sekreteri ve 40 şube müdürü katılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%83,4) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin % 15,2'si yüksek lisans, % 1,3'ü de lise mezunudur.

Spor yöneticilerinin % 64,2'sinin Problem çözme konulu kurs/seminere katılmadığı, % 33,8'inin katıldığı tespit edilmiştir.

Spor yöneticilerinin çalışma sürelerine bakıldığında, % 11,9'unun 10 yıldan daha az, % 86,8'inin 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Spor yöneticilerinin yöneticilik sürelerine bakıldığında ise, % 36,4'ünün 10 yıldan daha az, %63,6'sının 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerisi Envanteri Önem Sırasına Göre Dağılımı

| İfadeler                                                                                                                                             | N   | Ortalama | S    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|------|
| 35-Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.                                 | 151 | 1,45     | 0,89 |
| 14-Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.                                                                   | 150 | 1,49     | 0,93 |
| 1-Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.                                     | 151 | 1,52     | 1,18 |
| 31-Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır. | 151 | 1,54     | 1,02 |
| 3-Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.                                 | 150 | 1,54     | 0,82 |
| 2-Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.                         | 151 | 1,58     | 1,02 |
| 24-Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.                                                      | 150 | 1,59     | 0,98 |
| 4-Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem                                 | 150 | 1,59     | 1,15 |
| 19-Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.                                                                       | 151 | 1,62     | 1,06 |
| 23-Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.                                             | 149 | 1,64     | 1,08 |
| 5-Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.                                                                   | 150 | 1,73     | 1,01 |
| 27-Yeni ve zor kararları çözebilme yeteneğime güveniyorum.                                                                                           | 149 | 1,74     | 1,18 |
| 18-Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm                             | 151 | 1,76     | 1,11 |
| 34-Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.                                                      | 151 | 1,79     | 1,29 |
| 12-Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.                                                                 | 150 | 1,81     | 1,19 |
| 20-Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.                                             | 151 | 1,83     | 1,13 |
| 26-Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.                                                                                                    | 151 | 1,83     | 1,24 |
| 30-Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.                          | 151 | 1,86     | 1,27 |
| 16-Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.                                                      | 151 | 1,90     | 1,12 |
|                                                                                                                                                      |     |          |      |

**Tablo 2.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerisi Envanteri Önem Sırasına Göre Dağılımı (Devam)

|                                                                                                                                                |                                                      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|------|
| 7-Bir sorunun olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.                                             | 150                                                  | 1,91 | 1,03 |
| 10-Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.                                                            | 149                                                  | 1,97 | 1,23 |
| 15-Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.         | 151                                                  | 2,11 | 1,53 |
| 6-Bir sorunu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım. | 151                                                  | 2,12 | 1,30 |
| 21-Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.                                                              | 149                                                  | 2,18 | 1,48 |
| 33-Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.                                                      | 150                                                  | 2,21 | 1,14 |
| 22-Bir sorunu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir.                        | Değerlendirme esnasında puanlama dışı bırakılmıştır. |      |      |
| 25-Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.    | 151                                                  | 2,44 | 1,39 |
| 28-Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.                                           | 149                                                  | 2,54 | 1,59 |
| 11-Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır                                                                     | 145                                                  | 2,65 | 1,57 |
| 17-Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.                                                                             | 151                                                  | 2,83 | 1,70 |
| 8-Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.                                                           | 151                                                  | 2,87 | 1,60 |
| 13-Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.                                                       | 150                                                  | 3,03 | 1,68 |
| 9-Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.                                | Değerlendirme esnasında puanlama dışı bırakılmıştır. |      |      |
| 29-Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam                                                        | Değerlendirme esnasında puanlama dışı bırakılmıştır. |      |      |
| 32-Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.                              | 150                                                  | 5,09 | 1,27 |

Tablo 2’de de görüldüğü gibi; spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini ölçmek üzere geliştirilmiş ifadelerle ilişkin davranışlarına ait yargıları incelendiğinde en olumlu tutumun madde-35 Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır olduğu görülmektedir (X=1,45). En düşük düzeyde olumlu tutum belirtilen ifade ise madde-32 Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam (X= 5,09) olmuştur. Puanlamada, Madde-9, Madde-22 ve Madde-29 puanlama dışı bırakılmıştır.

### 3.2. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Problem Çözme Envanterinin “problem çözme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde yer alan maddelerinin spor yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanlarının sıra değerleri bulunmuştur. Böylece hangi maddelerin daha sık kullanıldığı tespit edilerek değerlendirilmiştir. Problem çözme envanterinde yer alan üç alt ölçekteki maddelerin, her bir faktör için, o faktörü temsil eden maddelerin ortalaması alınarak, ortalama puanları oluşturulmuştur. Karşılaştırmalar bu ortalama puanlara göre yapılmıştır. Kullanılan ölçeğe göre yüksek puan kişinin kendini problem çözme hususunda yetersiz hissettiğini gösterir.

**Tablo 3.** “Problem Çözme Yeteneğine Güven” Faktöründe Yer Alan Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri

| İfadeler                                                                                                             | N          | Ortalama    | S           | Önem Sırası |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 10-Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.                                  | 149        | 1,97        | 1,23        | 9           |
| 12-Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.                                 | 150        | 1,81        | 1,19        | 8           |
| 19-Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.                                       | 151        | 1,62        | 1,06        | 3           |
| 23-Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.             | 149        | 1,64        | 1,08        | 4           |
| 24-Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.                      | 150        | 1,59        | 0,98        | 2           |
| 27-Yeni ve zor kararları çözebilme yeteneğime güveniyorum.                                                           | 149        | 1,74        | 1,18        | 6           |
| 33-Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.                            | 150        | 2,21        | 1,14        | 10          |
| 34-Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.                      | 151        | 1,79        | 1,29        | 7           |
| 35-Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır. | 151        | 1,45        | 0,89        | 1           |
| 5-Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.                                   | 150        | 1,73        | 1,01        | 5           |
| <b>Toplam</b>                                                                                                        | <b>151</b> | <b>1,76</b> | <b>0,66</b> | <b>-</b>    |

Spor yöneticilerinin, Problem Çözme Envanterinin “problem çözme yeteneğine güven” faktöründe yer alan ifadelerle ilişkin algı puanlarına ait betimsel veriler Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, “Problem Çözme Yeteneğine Güven” faktöründe madde 35- Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır, spor yöneticilerinin en olumlu tutum belirttikleri madde olmuştur ( $X=1,45$ ). Bununla birlikte, madde 24- Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır ( $X= 1,59$ ) ve madde 19- Bir sorunu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim ( $X=1,62$ ) yüksek düzeyde olumlu tutum sergilenen diğer maddelerdir. Madde 33- Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar ( $X=2,21$ ) en olumsuz tutum belirtilen madde olmuştur.

“Problem Çözme Yeteneğine Güven” faktöründe araştırmaya katılan spor yöneticilerinin algılarına ilişkin genel ortalama puan 1,76 olarak tespit edilmiştir. Bu değer dikkate alındığında, spor yöneticilerinin genel olarak problem çözme yeteneklerine güvendikleri söylenebilir.

Spor yöneticilerinin, Problem Çözme Envanterinin “Yaklaşma-Kaçınma” faktöründe yer alan ifadelerle ilişkin algı puanlarına ait betimsel veriler Tablo 4’de verilmiştir.



**Tablo 4.** “Yaklaşma-Kaçınma” Faktöründe Yer Alan Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri

| İfadeler                                                                                                                                             | N   | Ortalama | S    | Önem Sırası |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|------|-------------|
| 1-Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.                                     | 151 | 1,52     | 1,18 | 1           |
| 2-Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.                         | 151 | 1,58     | 1,02 | 3           |
| 4-Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem                                 | 150 | 1,59     | 1,15 | 4           |
| 6-Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.     | 151 | 2,12     | 1,30 | 10          |
| 13-Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.                                                             | 150 | 3,03     | 1,68 | 13          |
| 15-Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.               | 151 | 2,11     | 1,53 | 9           |
| 16-Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.                                                      | 151 | 1,90     | 1,12 | 8           |
| 17-Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.                                                                                   | 151 | 2,83     | 1,70 | 12          |
| 18-Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm                             | 151 | 1,76     | 1,11 | 5           |
| 20-Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.                                             | 151 | 1,83     | 1,13 | 6           |
| 21-Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.                                                                    | 149 | 2,18     | 1,48 | 11          |
| 30-Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.                          | 151 | 1,86     | 1,27 | 7           |
| 31-Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır. | 151 | 1,54     | 1,02 | 2           |
| Toplam                                                                                                                                               | 151 | 1,99     | ,61  | -           |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, “yaklaşma-kaçınma” faktöründe, Madde 1- Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam ( $X= 1,52$ ). Madde 31- Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır ( $X=1,54$ ) ve Madde 2- Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem ( $X=1,58$ ) İfadelerinde de olumlu bir tutum sergilendiği görülmektedir. Madde 6-Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım ( $X=2,12$ ),

Madde 15-Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem ( $X= 2,11$ ) ve Madde 16-Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm ( $X=1,90$ ) ifadeleri ise yaklaşma kaçınma faktöründe düşük düzeyde katılım belirten durumları içermektedir.

“Yaklaşma-Kaçınma” faktöründe araştırmaya katılan spor yöneticilerinin algılarına ilişkin genel ortalama puan 1,99 olarak tespit edilmiştir.

Spor yöneticilerinin, Problem Çözme Envanterinin “Kişisel Kontrol” faktöründe yer alan ifadelere ilişkin algı puanlarına ait betimsel veriler Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** “Kişisel Kontrol” Faktöründe Yer Alan Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Sıra Değerleri

| İfadeler                                                                                                                                    | N   | Ortalama | S    | Önem Sırası |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|------|-------------|
| 3-Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.                        | 150 | 1,54     | 0,82 | 2           |
| 14-Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.                                                          | 150 | 1,49     | 0,93 | 1           |
| 25-Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım. | 151 | 2,44     | 1,39 | 4           |
| 26-Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.                                                                                           | 151 | 1,83     | 1,24 | 3           |
| 32-Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.                           | 150 | 5,08     | 1,27 | 5           |
| Toplam                                                                                                                                      | 151 | 2,48     | 0,54 |             |

Spor yöneticilerinin, “Kişisel Kontrol” faktöründe Madde 14 – Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim ( $X=1,49$ ) algı puanlarının en yüksek olduğu maddedir. Madde-32 Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam ise 5.08 ortalama ile en düşük katılımın gösterildiği maddedir. “Kişisel Kontrol” faktöründe yer alan maddeler incelendiğinde, spor yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir ( $X=2.48$ ).

### 3.3. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeyleri Yaş, Cinsiyet, Görev, Eğitim Durumu, Problem Çözme Konulu Seminer/Kurs Sayısı, Mesleki Kıdemi, Yöneticilik Süresi Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Envanterinin “problem çözme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerindeki davranışları gerçekleştirme düzeyleriyle ilgili yaş, cinsiyet, görev, eğitim durumu, problem çözme konulu seminer/kurs sayısı, mesleki kıdemi, yöneticilik süresi değişkenlerine göre .05 Alpha sınır değerleri içinde anlamlı farkın olup olmadığının saptanması için, ilişkisiz t-test uygulanmıştır.

**Tablo 6.** Problem Çözme Becerisi Envanterinin Alt Faktörlere Göre Toplam Puan Analizi

|                                 | N   | Minimum | Maximum | Ortalama | S      |
|---------------------------------|-----|---------|---------|----------|--------|
| Problem cozme yetenegi ortalama | 151 | 1,00    | 5,30    | 1,7566   | ,66395 |
| Yaklaşma-Kaçınma                | 151 | 1,00    | 3,62    | 1,9889   | ,61494 |
| Kişisel Kontrol                 | 151 | 1,00    | 4,75    | 2,4811   | ,54344 |
| GENEL                           | 151 | 1,16    | 3,94    | 2,0549   | ,50543 |

Tablo 6 incelendiğinde Problem Çözme Becerisi Envanterinin “Problem Çözme Yeteneğine Güven” alt faktöründen alınan en düşük puanın 1.00, en yüksek puanın ise 5.30 olduğu görülmektedir. Bu faktördeki tüm deneklerin aldıkları puanların ortalama değeri ise 1.75’dir. Envanterin toplam puan limitinin 1-6 arasında olduğu ve toplam puanın 1’e yakınlığının yöneticilerin problem çözme becerileri konusunda kendilerine güven duyduklarını gösterdiği göz önüne alınırsa örneklem gurubunun Problem Çözme Yeteneğinde kendilerine güvendikleri söylenebilir. “Yaklaşma-Kaçınma” faktöründe ise, alınan en düşük puanın 1.00, en yüksek puanın ise 3.62 olduğu görülmektedir. Bu faktördeki tüm deneklerin aldıkları puanların ortalama değeri ise 1.99’dir. “Kişisel Kontrol” faktöründe ise, alınan en düşük puanın 1.00, en yüksek puanın ise 4.75 olduğu görülmektedir. Bu faktördeki tüm deneklerin aldıkları puanların ortalama değeri ise 2.05’dir. Bu üç faktörün genel ortalamalarına bakıldığında, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin en olumlu tutumu sergilendiği faktörün “Problem Çözme Yeteneğine Güven”(X=1,75), ikinci

sırada “Yaklaşma-Kaçınma” (X=1,99), üçüncü sırada ise “Kişisel Kontrol” (X=2,48) olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yaşa Göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Yaş       | N  | Ortalama | S      | t     | Sd  | P    |
|---------------------------------|-----------|----|----------|--------|-------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | <= 45 yaş | 37 | 1,6922   | ,54686 | -,331 | 105 | ,741 |
|                                 | >= 46 yaş | 70 | 1,7365   | ,70914 |       |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | <= 45 yaş | 37 | 1,9730   | ,57570 | -,049 | 105 | ,961 |
|                                 | >= 46 yaş | 70 | 1,9792   | ,63736 |       |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | <= 45 yaş | 37 | 2,4784   | ,45652 | ,326  | 105 | ,745 |
|                                 | >= 46 yaş | 70 | 2,4457   | ,51095 |       |     |      |
| GENEL                           | <= 45 yaş | 37 | 2,0099   | ,42557 | -,344 | 105 | ,732 |
|                                 | >= 46 yaş | 70 | 2,0444   | ,52701 |       |     |      |

Spor yöneticilerinin problem çözme becerilerinin yaşa göre t-Testi sonuçları Tablo-7 gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, problem çözme envanterinin “problem çözme yeteneğine güven” faktöründe, spor yöneticilerinin algılarında yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur [t(105)=-0.331 , p>0.05]. “Problem çözme yeteneğine güven” faktöründe 45 yaş ve altı yaş gurubunda yer alan spor yöneticilerinin algı puanlarının ortalaması 1,69 iken, 46 yaş ve üzeri grupta yer alan spor yöneticilerinde 1,73 bulunmuştur. Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. “Yaklaşma-kaçınma” faktöründe 45 yaş ve altı yaş gurubu yöneticilerin algı puanlarının ortalaması 1,97 iken, 46 yaş ve üstü yöneticilerin algı puanları ise yine 1,97 olarak bulunmuştur [t(105) = -0,049, p>0.05]. Problem Çözme Envanterinin son boyutu olan “kişisel-kontrol” faktöründe, yöneticilerin algıları arasında yaşlarına bağlı anlamlı bir farklılık yoktur [t(105) = 0,326, p>0.05]. Bu faktörde 45 yaş ve altı yaş gurubu yöneticilerinin algı puanları ortalaması 2,47 iken, 46 yaş ve üzeri için 2,44 bulunmuştur. Problem Çözme Becerisi envanterinin genel olarak yaşa göre dağılımına bakıldığında 45 yaş ve altı için ortalama 2,00 iken 46 yaş ve üstü için 2,04 bulunmuştur. Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir [t(105) = -0,344, p>0.05].

**Tablo 8.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Cinsiyet | N   | Ortalama | S      | T     | Sd  | P    |
|---------------------------------|----------|-----|----------|--------|-------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | Erkek    | 140 | 1,7545   | ,67601 | ,102  | 148 | ,919 |
|                                 | Bayan    | 10  | 1,7322   | ,50578 |       |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | Erkek    | 140 | 2,0171   | ,61245 | 2,500 | 148 | ,014 |
|                                 | Bayan    | 10  | 1,5231   | ,44824 |       |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | Erkek    | 140 | 2,4804   | ,54567 | ,226  | 148 | ,821 |
|                                 | Bayan    | 10  | 2,4400   | ,53996 |       |     |      |
| GENEL                           | Erkek    | 140 | 2,0693   | ,51144 | 1,704 | 148 | ,090 |
|                                 | Bayan    | 10  | 1,7897   | ,30314 |       |     |      |

Problem çözme yeteneğine güven faktöründe cinsiyete göre anlamlı fark yoktur. [t(148)=0.102 , p>0.05]

Yaklaşma-kaçınma faktöründe cinsiyete göre anlamlı fark vardır. [t(148) = 2,5, p<0.05] Kadın ve erkekler arasında yaklaşma-kaçınma faktörüne göre fark olduğu kadınların ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmektedir (X ortalama=1,52)

Kişisel kontrol faktöründe cinsiyete göre anlamlı fark yoktur. [t(148) = 0.226 , p>0.05]

**Tablo 9.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Eğitim Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Eğitim Durumu | N   | Ortalama | S      | t     | Sd  | P    |
|---------------------------------|---------------|-----|----------|--------|-------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | Lisansüstü    | 23  | 1,7440   | ,68032 | -,131 | 147 | ,896 |
|                                 | Üniversite    | 126 | 1,7638   | ,66705 |       |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | Lisansüstü    | 23  | 1,9130   | ,61813 | -,633 | 147 | ,528 |
|                                 | Üniversite    | 126 | 2,0013   | ,61443 |       |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | Lisansüstü    | 23  | 2,4652   | ,45087 | -,123 | 147 | ,902 |
|                                 | Üniversite    | 126 | 2,4806   | ,56359 |       |     |      |
| GENEL                           | Lisansüstü    | 23  | 2,0009   | ,51945 | -,558 | 147 | ,577 |
|                                 | Üniversite    | 126 | 2,0653   | ,50662 |       |     |      |

Problem çözme yeteneğine güven faktöründe eğitim durumuna göre anlamlı fark yoktur  $[t(147)=-0.131, p>0.05]$ .

Yaklaşma-kaçınma faktöründe eğitim durumuna göre anlamlı fark yoktur  $[t(147) = -0,633, p>0.05]$ .

Kişisel kontrol faktöründe görev bakımından eğitime göre anlamlı fark yoktur  $[t(147) = -0,123, p>0.05]$ .

**Tablo 10.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Mesleki Kıdemine Göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Mesleki Kıdem   | N   | Ortalama | S      | t    | Sd  | P    |
|---------------------------------|-----------------|-----|----------|--------|------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | < 10 yıl        | 18  | 1,8833   | ,55651 | ,818 | 147 | ,415 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri | 131 | 1,7462   | ,68005 |      |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | < 10 yıl        | 18  | 2,0214   | ,48349 | ,262 | 147 | ,794 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri | 131 | 1,9807   | ,63260 |      |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | < 10 yıl        | 18  | 2,4889   | ,33762 | ,077 | 147 | ,939 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri | 131 | 2,4782   | ,57009 |      |     |      |
| GENEL                           | < 10 yıl        | 18  | 2,0879   | ,36839 | ,289 | 147 | ,773 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri | 131 | 2,0509   | ,52456 |      |     |      |

Problem çözme yeteneğine güven faktöründe hizmet süresine göre anlamlı fark yoktur.  $[t(147)= 0.818, p>0.05]$

Yaklaşma-kaçınma faktöründe hizmet süresine göre anlamlı fark yoktur.  $[t(147) = 0.262, p>0.05]$

Kişisel kontrol faktöründe görev bakımından hizmet süresine göre anlamlı fark yoktur.  $[t(147) = 0.289, p>0.05]$

**Tablo 11.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilik Süresine Göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Yöneticilik Süresi | N  | Ortalama | S      | t     | Sd  | P    |
|---------------------------------|--------------------|----|----------|--------|-------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | < 10 yıl           | 55 | 1,7602   | ,62315 | -,050 | 149 | ,960 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri    | 96 | 1,7546   | ,68943 |       |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | < 10 yıl           | 55 | 1,9259   | ,61019 | -,952 | 149 | ,342 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri    | 96 | 2,0249   | ,61792 |       |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | < 10 yıl           | 55 | 2,5000   | ,46706 | -,322 | 149 | ,748 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri    | 96 | 2,4703   | ,58479 |       |     |      |
| GENEL                           | < 10 yıl           | 55 | 2,0229   | ,48403 | -,588 | 149 | ,558 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri    | 96 | 2,0732   | ,51889 |       |     |      |

Problem çözme yeteneğine güven faktöründe yöneticilik süresine göre anlamlı fark yoktur. [t(149)= -0.050 , p>0.05]

Yaklaşma-kaçınma faktöründe yöneticilik süresine göre anlamlı fark yoktur. [t(149) = -0.952 , p>0.05]

Kişisel kontrol faktöründe görev bakımından yöneticilik süresine göre anlamlı fark yoktur. [t(149) =- 0,322, p>0.05]

**Tablo 12.** Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Çalışan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Üç Alt Faktöre göre t-Testi Sonuçları

|                                 | Görev           | N   | Ortalama | S      | t      | sd  | P    |
|---------------------------------|-----------------|-----|----------|--------|--------|-----|------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | Genel Müdürlük  | 106 | 1,7230   | ,67207 | -,954  | 149 | ,341 |
|                                 | Taşra teşkilatı | 45  | 1,8358   | ,64487 |        |     |      |
| Yaklaşma-Kaçınma                | Genel Müdürlük  | 106 | 1,9283   | ,61364 | -1,874 | 149 | ,063 |
|                                 | Taşra teşkilatı | 45  | 2,1316   | ,60070 |        |     |      |
| Kişisel Kontrol                 | Genel Müdürlük  | 106 | 2,4198   | ,46197 | -2,154 | 149 | ,033 |
|                                 | Taşra teşkilatı | 45  | 2,6256   | ,68346 |        |     |      |
| GENEL                           | Genel Müdürlük  | 106 | 1,9946   | ,49247 | -2,280 | 149 | ,024 |
|                                 | Taşra teşkilatı | 45  | 2,1968   | ,51260 |        |     |      |

Problem çözme yeteneğine güven faktöründe genel müdürlük teşkilatı ile taşra teşkilatı arasında anlamlı fark yoktur. [t(149)=-0.954, p>0.05]

Yaklaşma-kaçınma faktöründe genel müdürlük teşkilatı ile taşra teşkilatı arasında anlamlı fark yoktur.  $[t(149) = -1,874, p>0.05]$

Kişisel kontrol faktöründe genel müdürlük teşkilatı ile taşra teşkilatı arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.  $[t(149) = -2.154, p<0.05]$  Taşra teşkilatının ortalaması yüksek bulunmuştur.

### 3.4. Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeyleri ile Seminer/Kursa Katılma Durumları Arasındaki İlişki

Tablo 13 ve Tablo 14 incelendiğinde, Problem çözme envanterinin “problem çözme yeteneğine güven” faktöründe yöneticilerin seminerlere katılma sayılarına göre fark gözlemlenmemiştir ( $F(2-145)=0.979, p>0.05$ ). “Yaklaşma- kaçınma” faktörüne göre yöneticilerin seminerlere katılma sayılarına göre fark gözlemlenmemiştir. ( $F(2-145)=0.314, p>0.05$ ). “Kişisel Kontrol” faktörüne göre yöneticilerin seminerlere katılma sayılarına göre fark gözlemlenmemiştir ( $F(2-145)=0.755, p>0.05$ ).

**Tablo 13.** Spor Yöneticilerinin Seminere Katılımlarına İlişkin Betimsel Veriler

|                                 | Seminere Katılım  | N   | Ortalama | S      |
|---------------------------------|-------------------|-----|----------|--------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | Katılmadım        | 97  | 1,8166   | ,75227 |
|                                 | 1-3 kere katıldım | 38  | 1,6433   | ,44544 |
|                                 | 4- ve üzeri       | 13  | 1,7000   | ,50990 |
|                                 | Toplam            | 148 | 1,7618   | ,66835 |
| Yaklaşma-Kaçınma                | Katılmadım        | 97  | 2,0242   | ,64807 |
|                                 | 1-3 kere katıldım | 38  | 1,9312   | ,55895 |
|                                 | 4- ve üzeri       | 13  | 1,9801   | ,54471 |
|                                 | Toplam            | 148 | 1,9964   | ,61545 |
| Kişisel Kontrol                 | Katılmadım        | 97  | 2,5062   | ,52078 |
|                                 | 1-3 kere katıldım | 38  | 2,4882   | ,58047 |
|                                 | 4- ve üzeri       | 13  | 2,3077   | ,64091 |
|                                 | Toplam            | 148 | 2,4841   | ,54639 |
| GENEL                           | Katılmadım        | 97  | 2,0870   | ,54909 |
|                                 | 1-3 kere katıldım | 38  | 2,0274   | ,42992 |
|                                 | 4- ve üzeri       | 13  | 1,9710   | ,37263 |
|                                 | Toplam            | 148 | 2,0615   | ,50617 |



Betimsel veriler incelendiğinde tüm gruplarda ortalamalar benzer bulunmuştur. Katılım faktörleri etkilememiştir.

**Tablo 14.** Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Seminare Katılımlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

|                                 |               | <b>KT</b> | <b>Sd</b> | <b>KO</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|---------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Problem çözme yeteneği ortalama | Gruplar Arası | ,875      | 2         | ,437      | ,979     | ,378     |
|                                 | Gruplar İçi   | 64,789    | 145       | ,447      |          |          |
|                                 | Toplam        | 65,664    | 147       |           |          |          |
| Yaklaşma-Kaçınma                | Gruplar Arası | ,240      | 2         | ,120      | ,314     | ,731     |
|                                 | Gruplar İçi   | 55,440    | 145       | ,382      |          |          |
|                                 | Toplam        | 55,680    | 147       |           |          |          |
| Kişisel Kontrol                 | Gruplar Arası | ,452      | 2         | ,226      | ,755     | ,472     |
|                                 | Gruplar İçi   | 43,433    | 145       | ,300      |          |          |
|                                 | Toplam        | 43,885    | 147       |           |          |          |
| GENEL                           | Gruplar Arası | ,214      | 2         | ,107      | ,413     | ,662     |
|                                 | Gruplar İçi   | 37,449    | 145       | ,258      |          |          |
|                                 | Toplam        | 37,663    | 147       |           |          |          |

Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, ilgili veriler dikkate alındığında gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamıştır.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü “merkez ve taşra teşkilatlarında” çalışan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri (PÇE) ve bazı değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan spor yöneticilerinin Problem Çözme Envanterinin üç alt faktöründe de problem çözme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Puanlama 1-6 sayısal değerleri arasında yapılırken, 1 sayısal değerine yakınlık problem çözmeye yeterliliği, 6 sayısal değerine yakınlık ise problem çözmeye yeterli beceriye sahip olunmadığını göstermektedir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarına bakılarak spor yöneticilerinin genel olarak problem çözme becerilerini algılama düzeyleri konusunda yeterli oldukları söylenebilir.

Spor yöneticilerinin “Problem Çözme Yeteneğine Güven” faktöründe en önemli maddelerin madde-35, madde-24 ve madde-19 olduğu görülmektedir. Spor yöneticileri “problemi çözmeye başlamadan önce yapılması gerekenin problemin ne olduğunu tam olarak anlamak ve farkına varmak” olduğunun bilincindedirler. Ayrıca problemleri çözebileceklerine genel olarak inançları yüksektir ve problemi çözmek için oluşturacakları plana da güvenmektedirler. En düşük önem sırası verilen ifadeler ise madde-33, madde- 10 ve madde-12’dir. Bu noktada, “bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar” madde-33, “başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır” madde-10 ve “genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum” madde-12 ifadelerine ilişkin bulgular ise bu faktördeki diğer ifadelere göre daha olumsuzdur. Bunların sonucunda, spor yöneticilerinin genel olarak karşılaştıkları problemleri çözebileceklerine inandıkları söylenebilir.

Madde-1, madde-31 ve madde-2 “Yaklaşma-Kaçınma” faktöründe en fazla önem sırasının verildiği maddelerdir. Spor yöneticileri, “bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmadıklarını” madde-1, “bir konuyla karşılaştıklarında durumu gözden geçirdiklerini ve konuyla ilgili her türlü bilgiyi dikkate aldıklarını” madde-31,

“ayrıca zor bir sorunla karşılaştıklarında bilgi toplama yolunu uzun boylu düşünmediklerini” madde-2 belirtmişlerdir. Bu faktörde önem sırası olarak sonlarda yer alan maddeler ise, madde-13, madde-17 ve madde-21’dir. Spor yöneticileri, “bir problemle karşılaştıklarında nadiren akıllarına gelen ilk yolu izlediklerini” madde-13 ve nadiren “akıllarına gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ettiklerini” madde-17 belirtmişlerdir. Bu sonuçlara dayanarak, spor yöneticilerinin genellikle, problem çözmede ilk akıllarına gelen yolu izlememeye çalıştıkları ve genellikle daha fazla seçenek üretmek için ellerindeki tüm bilgileri kullanmaya çaba gösterdikleri söylenebilir. Yani spor yöneticilerinin karşılaştıkları problemlili durumlar karşısında tedbirli ve dikkatli davrandıkları söylenebilir.

“Kişisel Kontrol” faktöründe ise, madde-14 ve madde-3 en önemli iki madde olmuştur. Spor yöneticileri bazen durup problemlerim üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim ifadesinde belirtilen duruma katılmamaktadırlar ve başarısız denemeler sonucunda şüpheye düşmeden devam etmektedirler. Madde 32 önem sırasında en sonda yer alan ifadedir. Spor yöneticileri tutarlı davranmaya çalışmalarına rağmen çoğu zaman duygusal davranabilmektedirler. Sonuç olarak spor yöneticileri “kişisel kontrol” boyutunda kararlı fakat duygusal davranmaktadırlar. Bu durum; yöneticide olması gereken temel özelliklerden biri olan “insanları ve olayları objektif değerlendirme yeteneği” (Kobu, 1976) ile örtüşmeyebilir. Duygusal davranmak, yöneticiyi yanlış çözüm yollarına sevk edebilir ve başarısızlığına neden olabilir.

Problem Çözme Envanterinin “problem çözme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde yer alan ifadeler incelendiğinde genel olarak spor yöneticilerinin problem çözme becerileri hususunda kendilerini yeterli gördükleri saptanmıştır.

Üç alt faktörde incelendiğinde, spor yöneticilerinin algılarında yaşlarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Özet olarak yaş, spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerini etkileyen bir faktör olmamıştır. Güçlü’nün (2003) “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” konulu araştırması da bu

bilgiyi desteklemektedir. Ancak; Dewey (1985), yaşın problem çözüme becerileri üzerine etkisini incelediği araştırmada, yaşça büyük bireylerin daha etkili olduklarını ortaya çıkarmıştır. Geçmiş yaşantıların, tecrübenin ve değerlerin etkili problem çözüme becerisi üzerinde etkili güçler olduğu belirlenmiştir (Bingham, 1998). Oysa bu sonuç, araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Bu durum araştırmanın yapıldığı alanın özelliğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Yani; spor gibi becerilerin yoğun olarak sergilendiği alanlarda yöneticilerin problem çözüme becerileri yaş faktörü bakımından değişiklik göstermemektedir.

“Problem çözüme yeteneğine güven” faktöründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak “yaklaşma-kaçınma” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın ve erkekler arasında yaklaşma-kaçınma faktörüne göre fark olduğu, kadınların algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. “Yaklaşma-Kaçınma” faktörünün gelecekte başvurmak için ilk problem çözüme çabalarını yeniden gözden geçirerek etkili bir biçimde araştırma yapmayı ifade ettiği düşünülürse, erkek yöneticilere oranla bayan yöneticilerin daha tedbirli davrandıkları ve geçmişteki deneyimlerini de daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Bu bağlamda bayanların erkeklerden genel olarak daha dikkatli oldukları ve olaylar karşısında daha sakin davranarak hareket ettikleri söylenebilir. “Kişisel kontrol” faktöründe de cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Akaydın’ın (2002), “üniversite öğrencilerinin problem çözüme becerileri” üzerine yaptığı araştırmada bu sonucu desteklemektedir. Söz konusu araştırmada, erkeklerin kızlara oranla problem çözmede kendilerini daha az yeterli algıladıkları anlaşılmıştır. Fakat yine problem çözüme becerileri ile cinsiyet farklılığının incelendiği bir başka çalışma olan Taylan’ın (1990), yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise, problem çözüme becerisi açısından cinsiyetlere göre bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu araştırmaların sonuçlarındaki farklılıklar, alanlara veya araştırma grubunun diğer kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilir.

“Problem çözüme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde spor yöneticilerinin algıları eğitim durumlarına göre farklılık

göstermemektedir. Spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri “mezuniyet durumlarına” göre farklılık göstermemiştir.

Spor yöneticilerinin “mesleki kıdemleri”, problem çözme becerileri algı düzeylerini farklılaştırmamıştır. “Problem çözme yeteneğine güven” faktöründe 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların daha olumlu tutum sergiledikleri yani problem çözme becerilerine 10 yıldan daha az kıdeme sahip olanlara göre daha çok güvendikleri söylenebilir. “Yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde ise mesleki kıdeme bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmese de daha fazla kıdeme sahip yöneticilerin problem çözme konusunda kendilerine daha fazla güvendikleri dikkati çekmektedir. Bu noktada, problem çözme yeteneğinde tecrübenin önemi göz ardı edilmemelidir. Güçlü’nün (2003), lise müdürlerinin problem çözme becerileri üzerine yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur.

“Yöneticilik süresine” göre üç alt faktörde de anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, “problem çözme yeteneğine güven” faktöründe 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapanların güven duygusunun daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. “Yaklaşma kaçınmada” 10 yıldan daha az süredir yöneticilik yapanların daha olumlu bir tutum sergiledikleri gözlenirken, kişisel kontrolde ise 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapanların yeterliliklerinin yüksek olduğu görülebilir. Ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapanların problem çözme konusunda kendilerine daha fazla güvenmelerinin, deneyimleri boyunca pek çok problemle karşılaşmaları, bunları çözerken elde ettikleri başarılar veya başarısızlıklar, kurumu ve kendilerini daha iyi tanımlarından ötürü olabileceği düşünülmektedir.

“Görev” değişkeni spor yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin algılarını değiştirmemiştir. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak; “problem çözme yeteneğine güven” faktöründe genel müdürlükte yöneticilik yapanların taşra teşkilatında yöneticilik yapanlara oranla daha olumlu tutum sergilediği görülmektedir. Genel Müdürlük yöneticilerinin merkeze daha yakın

olmaları ve değişiklikleri ve gelişmeleri daha yakından takip edebilmelerinin, problem çözme konusunda da kendilerine daha fazla güvenmelerine sebep olabileceği düşünölmektedir. “Yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde de istatistiksel olarak anlamlı olmasa da genel müdürlük de çalışan spor yöneticilerinin taşra teşkilatında çalışanlara oranla daha olumlu tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Genel olarak problem çözme yeteneğini algılama seviyesinin merkez teşkilatında çalışan yöneticilerde taşra teşkilatlarında çalışanlara oranla daha yüksek olmasının merkeze yakın olmanın yarattığı bir sonuç olabileceği düşünölebilir.

“Problem çözme konulu kurs/seminere katılma” durumları spor yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin algılarını değiştirmemiştir. Üstün ve Bozkurt’un (2003) yaptıkları araştırmada da ilköğretim müdürleri için benzer bulgular elde edilmiştir. Problem çözme becerisi eğitimle geliştirilebilen bir özelliktir ve buda düzeyli ve planlı eğitimler sayesinde kazanılabilir. Bu nedenle eğitim problem çözme becerisinin geliştirilebilmesi için önemlidir. O halde araştırma sonuçlarından, problem çözme becerisinin geliştirilmesiyle ilgili yapılan eğitim programlarının amaca hizmet etmedikleri ve yetersiz oldukları anlaşılmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilecek olursa, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan 151 spor yöneticisinin problem çözme beceri düzeyleri ve Problem Çözme Envanterinin alt ölçekleri olan “problem çözme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Cinsiyetlere göre problem çözme becerilerini algılama düzeyleri incelendiğinde Problem Çözme Envanterinin alt ölçeklerinden biri olan “yaklaşma-kaçınma” faktöründe anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçekte kadınlar erkeklere oranla daha yüksek algılama seviyesine sahiptir. Buda bayan yöneticilerin, daha tedbirli ve dikkatli oldukları ve geçmiş deneyimlere önem verdiklerinin göstergesidir.

Spor yöneticileri, Problem Çözme Envanterinin üç alt ölçeğinde de yüksek düzeyde olumlu tutum sergilemişlerdir. Bu üç alt faktör; kişinin yeni problemleri çözme yeteneğine olan inancını ifade eden “problem çözme yeteneğine güven”, gelecekte başvurmak, ilk problem çözme çabalarını yeniden gözden geçirmek için etkin bir biçimde araştırma yapmayı ifade eden “yaklaşma-kaçınma” ve problemlerle durumlarda kişisel kontrolünü sürdürme yeteneğini belirten “kişisel kontrol” dür. Problem çözme yeteneğine güven faktöründeki maddeler bize göstermektedir ki, spor yöneticileri problemi algıladıkları anda o problemi çözebileceklerine inanarak dikkatli ve sağlam adımlar atmaktadırlar. “Yaklaşma-kaçınma” faktöründeki maddelerde bize göstermektedir ki, spor yöneticilerinin, problemi oluşturabilecek her türlü bilgiyi araştırdıkları fakat olumsuz sonuçları biraz göz ardı ettikleri gözlemlenmektedir. Düşünerek ve araştırarak problemlerini çözmeye çalıştıkları söylenebilir. “Kişisel kontrol” faktöründe ise, spor yöneticilerinin problemler karşısında bazen duygusallıklarını kontrol edemedikleri gözlemlenmektedir.

Bu üç alt faktörde de spor yöneticilerinin becerilerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Fakat, bu üç alt ölçek kendi içlerinde karşılaştırıldıklarında en olumlu tutumun sergilendiği faktörün “problem çözme yeteneğine güven”, en olumsuz faktöründe “kişisel kontrol” olduğu görülmektedir. Bu sonuçta göstermektedir ki, araştırmaya katılan spor yöneticileri kendilerine problem çözme konusunda güvenmekte ama biraz fazla duygusal davranmaktadırlar.

Sonuç olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor yöneticilerinin problem çözme beceri seviyeleri yüksektir. GSGM’de merkez ve taşra teşkilatında çalışan yöneticiler arasında problem çözme becerileri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. İki gurubunda eğitim durumları, yaş ortalamaları ve diğer kişisel özellikleri birbirine yakındır. Bu sonuç artık merkezdeki personelle, taşradaki personel arasında fark olmadığını göstermektedir.

Araştırmada, problem çözme becerisi konulu kurs/ seminere katılma sayısının da problem çözme becerisini etkilemediği görülmüştür. Bu nedenle, verilen seminerlerin yeterli düzeyde olmadığı, istenen amaca hizmet etmediği sonucuna varılabilir.

Bir kurumda problemin ortaya çıkması durumunda, her zaman en doğru çözüm yolu uygulanamayabilir. Çözüm yolu problemin durumuna ve yöneticinin probleme bakışına göre değişiklik gösterebilir. Özellikle spor gibi çok yönlü ve ani kararlar gerektiren bir alanda yöneticilerin rolü büyüktür. Bu nedenle yönetimde görev yapanlar, problemle karşılaştıklarında neler yapılması gerektiğini bilmeli ve en hızlı ve en doğru çözüm yolunu üretebilmelidir. Bu noktada “Problem Çözme Becerisinin” eğitimle geliştirilebilen bir özellik olduğunu göz önüne alırsak, yöneticilerin daha etkili ve daha kolay çözüm yolları bulmasını sağlamak ve buna paralel olarak yöneticinin ve kurumun başarısını arttırabilmek için bu alandaki eğitimlerin arttırılması gerekmektedir. Bu bağlamda spor yöneticilerine yönelik “Problem Çözme Tekniklerini” içeren hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.



Spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini etkileyebilecek çeşitli faktörler hakkında daha ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır. Araştırmalar incelendiğinde bu alandaki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Türkiye’de sporun gelişmesi ve daha ilerilere gidebilmesi için spor yöneticilerinin özellikleri, eksiklikleri ve gereksinimleri üzerine daha detaylı araştırmalar yapılmalıdır.

## ÖZET

### **Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın evreni, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan, 52 Federasyon Başkanları, 11 Daire Başkanları, 52 Genel Sekreterler ve 51 Şube Müdürleri ile taşra teşkilatında çalışan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmada bu kapsamdaki spor yöneticilerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve örneklem alınmasına gerek duyulmamıştır. Anketler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığının onayı ile gönderilmiş ve toplanmıştır. Geri dönen anket sayısı 151’dir. “Problem Çözme Envanteri”, 35 maddeden oluşan, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Verilen cevaplara 1 ile 6 arasında değişen puanlar verilir. Puanlamada 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışı bırakılmıştır. Puanlama 32 madde üzerinden yapılır. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanmıştır. Bu maddelerin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır. Envanterden alınacak puan ranjı, 32-192 aralığındadır. Puanlamada düşük puanlar problemleri çözmede etkililiği, yüksek puanlar ise problemler karşısında etkili çözümler bulamamayı göstermektedir. Envanterin, test-tekrar test güvenilirliklerinin de üç hafta ara ile Alpha katsayılarının .77 ve .81 arasında değiştiği görülmüştür.

Sonuç olarak, Türkiye’de sporun gelişimi için en önemli kurum olan GSGM’de görev yapan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama seviyelerinin yüksek olduğu ve merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan spor yöneticilerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler** ; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Problem Çözme Becerisi, Spor Yöneticisi.

## SUMMARY

### **Evaluation of The Problem Solving Skills of the Sport Managers Working at General Directorate For Youth And Sport.**

The scope of this study is to determine the perception level of the sport managers' problem solving skills, working at the central and provincial administrations of General Directorate for Youth and Sport.

The study population is consisted of 52 Federation Presidency, 11 Head of Departments, 52 General Secretariat and 51 Branch Directors of central administration and 81 Youth and Sport Provincial Directorate of provincial administration. In the study it is tried to contact with all concerning sport managers and that is why, it is found unnecessary to have study sample. Questionnaires are dispatched and collected with the approval of General Directorate for Youth and Sport- Head of Personnel and Training Department. Number of returned questionnaires is 151. Problem Solving Inventory, is a Likert type scale, graded 1-6 and consists of 35 articles. Answers are scored with a grade of 1 to 6. In scoring, articles 9, 22 and 29 are excluded. Scoring is done according to article 32. Articles 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 and 34 are scored inversely. It is assumed that these articles represent the sufficient problem solving skills. The score range of the inventory is between 32 and 192. In scoring, low scores indicate the effectiveness in problem solving while high scores indicate finding no way of effective problem solving. It is seen that, while testing and repeat testing for inventory's reliability, the alpha coefficient is fluctuated in between .77 and .81 with a 3 weeks interval.

Consequently, it is confirmed that sport managers' perception level of problem solving skills is high and there is no meaningful difference among the sport managers working at central and provincial administrations of General Directorate for Youth and Sport which is the most important institution for the development of sport.

**Key words;** General Directorate For Youth And Sport, Problem Solving Skill, Sport Managers.

## KAYNAKLAR

- AKAYDIN, F.Ş. (2002). Üniversite Öğrencilerinin Problem Alanları, Problemlilik Düzeyleri, Problem Çözme Becerileri ve Yardım Arama Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- ALICIGÜZEL, İ. (1979). "İlk ve Orta Dereceli Okullarda Öğrenim". 3. Baskı, Alıcı Kitabevi, Ankara.
- ANAOİSIHIAN, L.J., PASCAL, V.U. and Mc CREATH, H. (1984). Problem Mapping Before Problem Solving: Young Children's Cognitive Maps and Search Strategies in Large Scale Environments. Child Development, 55:1820-1831.
- ANDERSON, J.R. (1980). Cognitive Psychology and Its Implications, Sanfransisco:Freeman.
- AYTEKİN, H. (2003). Kıbrıs Gazetesi. Erişim: <http://kibrisgazetesi.com>. Erişim Tarihi: 27.11.2005.
- BAŞARAN, İ. ETHEM, (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara.
- BAYKUL, Y. ve AŞKAR, P. (1987), Problem ve Problem Çözme, Matematik Öğretimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 193.
- BEDOYERE, Q. (1995). Sorun Çözme Teknikleri, İstanbul:Rota Yayınları.
- BİNGHAM, A. (1998). Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi. (Çev. A. Ferhan Oğuzhan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- BLUM, B. and NISS, M. (1991). Applied Mathematical Problem Solving, Modelling, Applications and Links to other Subjects. Kluwer Academic Publisher, Netherlands, 22, :37-68).
- BONNER, R., RİCH, A. (1988). Negative Life Stres, Social Problem Solving Self Appraisal and Hopelessness, implicationa for Suicide Researchs, Cognitive Therapy and Research, vol:12.
- CARPENTER, T.P. (1985). Learning to Add Subtract. An Exercise in Problem Solving. p.: 7-40. Hillsdale, N.J: Lawrence Earlbaum.
- COVEY, S.R. (1999). Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı. (Çev:Gönül Suveren, Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, D. (1999). İnsan ve Davranışı.İstanbul, Remzi Kitabevi.

- ÇELİKTE, M. (2001). The Instructional Leadership Task of The Assistant Principals. The Journal of Educational Administration. Vol.39. No. 1.
- DALE, P.M., BALLOTİ, E. (1997). An Approach to Teaching Problem Solving in The Classroom. College Student Journal, Vol 31, Issue 1. p.:76-40.
- DERELİ, T. (1981). Organizasyonda Davranış, İstanbul.
- DOĞAN, H. (1997). Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı. Önder Matbaacılık, Ankara.
- DOĞAR, Y. (1997). Türkiyede Spor Yönetimi. Malatya.
- DRUCKER, P. (1994) Etkin Yöneticilik. Eti Kitapları, İstanbul.
- D'ZURILLA T. J. and CHANG, E.C. (1995). The Relations Between Social Problem Solving Ability and Subsequent Level of Psychological Stress in College Students. Journal of Personality and Social Psychology, 61: 841-846.
- D'ZURILLA, T.J., GOLDFRIED, M.R. (1971). "Problem Solving and Behavior Modification" Journal of Abnormal Psychology, 18, 407-426.
- D'ZURİLLA, T. J. (1988). Problem-Solving Therapy: A Social Competence Approach to Clinical İntervention. New York: Springer Publishing Co.
- EKENCİ, G., SERARSLAN, Z.M. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt II, 3: 72-81.
- FİŞEK, K. (1998). Spor Yönetimi, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı. (2005). Görevde Yükselme Eğitimi Ders Notları.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3289 Sayılı Kanun, Ankara, 2001.
- GÜÇLÜ, N. (2003). "Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri", Milli Eğitim Dergisi, 160.
- HEPPNER, P.P. (1978). "A Review of the Problem Solving Literature and It's Relationship to the Counseling Process", Journal of Counselling Psychology, 25: 366-372.
- HEPPNER, P.P. and PETERSEN, C.H. (1982). "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory". Journal of Counselling Psychology. 29: 66-75.
- İMAMOĞLU, F. (1992). Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi, Makale, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı :1, Ankara.
- JANDT, E.F. (1998). Etkili Çözümler. (Çev. Levent Akın, Vedat Diker). Hayat Yayınları, İstanbul.
- KALAYCI, N. (2001). Sosyal Bilgilerde Problem Çözme ve Uygulamalar. Gazi Kitabevi.
- KARAKÜÇÜK, S. (1989). Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi, s.:362-363.

- KARASAR, N.(1994). Bilimsel Araştırma Yöntemi (6.Basım). Ankara:3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- KATZ, D.,KAHN, R.L. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York, Wiley.
- KEENAN, K. ( 1997). Sorun Çözme. (Çev.Veysel Atayman). İstanbul:Remzi Kitabevi.
- KELEŞ, R. (2000). Yerinden Yönetim ve Siyaset, Cem Yayınevi, 4.b., İstanbul.
- KOBERG, D. and BAGNAL, J. (1981). The Universal Traveler. California, Kaufman Inc.
- KOBU, B. (1976), “Yönetimde Yaratıcılık. Yönetim Dergisi., Sayı-3.
- KUZGUN, Y. (1992). Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara:ÖSYM Yayınları.
- NEZU, A.M., RONAN, G.F.(1985). "Life Stress, Current Problems, Problem Solving and Depressive Symptoms: An Integrative Model". Journal of Consulting and Clinical Psychology, p.693-697.
- ÖZBAY, Y. (2002) Psikolojik Danışma ve Rehberlik (Ed.G.Can). Kişisel Rehberlik, Pegem Yayınları:Ankara, s.:96-118.
- SAYGILI, H. (2000) Problem Çözme Becerisi İle Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SIEGEL, J. M. and PLATT, J. J. (1976). Emotional and Real Life Problem Solving Thinking in Adolescent and Adult Psychiatric Patients. Journal of Clinical Psychology, 32: 230-232.
- SKEMP, R. (1986). The Psychology of Learning Mathematics, Penguin Books, New York USA.
- SUNAY, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi, Makale, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 111, Sayı: 1, Ankara.
- SÜMER, R. (1989). Sporda Demokrasi, Ankara.
- TAYGA, Y. (1990). İşletme Yönetiminde Etkin Liderlik. Ekonomik Bülten, 2: 106, İstanbul
- TAYLAN, S. (1990). Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TORTOP, N., İSBİR, G. & EYÜP; A. (1993). Burhan: Yönetim Bilimi, Ankara.
- TOSUN, K. (1992). İşletme Yönetimi, Ankara.
- ULUÇINAR, A. (1991). İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleriyle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama. Marmara Üniversitesi Yayınları, No:534, İstanbul.
- ÜÇİŞİK, F. (1999). Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ötüken Neşriyat, İstanbul.

- ÜSTÜN, A., BOZKURT, E. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”. G.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi,11,13-18.
- YETİM, A. (1992). Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri, Makale, Eğitim Dergisi, Sayı: 2, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

## EK-1

|    | <b>PROBLEM ÇÖZME<br/>ENVANTERİ</b>                                                                                                             | Her zaman<br>böyle<br>davranırım | Çoğunlukla<br>böyle<br>davranırım | Sık sık<br>böyle<br>davranırım | Arada<br>sırada<br>böyle<br>davranırım | Ender<br>olarak<br>böyle<br>davranırım | Hiçbir<br>zaman<br>böyle<br>davranmam |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                | 1                                | 2                                 | 3                              | 4                                      | 5                                      | 6                                     |
| 1  | Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.                                 |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 2  | Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.                     |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 3  | Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.                             |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 4  | Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.                            |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 5  | Sorunlarımı çözmek konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.                                                              |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 6  | Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım. |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 7  | Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.                                               |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 8  | Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.                                                             |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 9  | Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.                                  |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 10 | Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözmeye yeteneğim vardır.                                                             |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 11 | Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.                                                                       |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |
| 12 | Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.                                                              |                                  |                                   |                                |                                        |                                        |                                       |



|    |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.                                               |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.                                                     |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem. |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.                                        |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.                                                                     |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm               |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.                                                         |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.                               |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.                                                      |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir.              |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.                               |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.                                        |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 25 | Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşıyorum.        |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Yeni ve zor kararları çözebilme yeteneğime güveniyorum.                                                                                           |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam.                                                             |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.                          |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır. |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.                                    |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.                                                            |  |  |  |  |  |  |
| 34 | Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.                                                      |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.                                 |  |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

### I- Bireysel Bilgiler

Adı :Hacer  
Soyadı :Germi  
Doğum yeri ve tarihi : 07.09.1981/ SAMSUN  
Uyruğu : T.C.  
Medeni durumu : Evli  
İletişim adresi ve telefonu : T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı Kat:6  
Yenişehir/ ANKARA  
Telefon : 0 312 430 33 06 / 269

### II- Eğitimi

2003 - Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı  
1997 - 2001 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu  
1994 - 1997 Samsun 19 Mayıs Lisesi  
1991 - 1994 Samsun Mithat Paşa Ortaokulu  
1986 - 1991 Samsun Gazi İlkokulu

Yabancı Dil : İngilizce

### **III- Mesleki Deneyimi**

- 2004 - Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor  
Kuruluşları Dairesi Başkanlığı – Spor Uzmanı
- 2002 - 2004 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Halter  
Federasyonu Başkanlığı- Spor Uzmanı