

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

SPOR İŞLETMELERİNDE BENCHMARKİNG (KIYASLAMA)
TEKNİĞİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Reşat DEMİRAĞ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ALTUNGÜL

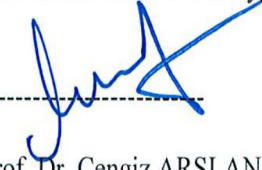
ELAZIĞ

2015

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

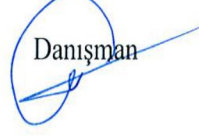


Prof. Dr. Cengiz ARSLAN

Beden Eğitimi ve Spor
Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ALTUNGÜL


Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Mürsel BİÇER

Doç. Dr. M.Fatih KARAHÜSEYİNOĞLU

Yrd.Doç. Dr.Oğuzhan ALTUNGÜL



TEŞEKKÜR

Tez Hazırlık aşamasında, mesleki ve bilimsel araştırmalarımda bana yardımcı olan başta Danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ALTUNGÜL'e Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU'na, Doç. Dr. Fatih KARAHÜSEYİNOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Eyyup YILDIRIM'a

Tez çalışmam esnasında her türlü manevi desteklerinden dolayı anne-babama, değerli eşime ve biricik oğlum Oğuzhan'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
ONAY SAYFASI	ii
TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	4
3. GİRİŞ	7
3.1. Spor Tesisi Kavramı	8
3.1.1. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması	10
3.1.2. Spor Tesis İşletmesi Kavramı	11
3.1.3. Spor Tesis Yöneticisi	12
3.1.4. Spor Tesis İşletmelerinin Amaçları	13
3.1.5. Spor Tesis İşletmelerinin Özellikleri	14
3.2. Spor Yönetimi	16
3.2.1. Spor Yönetiminin Tanımı	16
3.2.2. Spor Alanında Yönetim Unsurları	18
3.2.3. Spor Yönetiminin İlkeleri	18
3.2.4. Spor Yönetiminin Amacı	19
3.2.5. Spor Yönetiminin Alanları	20
3.2.6. Spor Yöneticiliği	20
3.2.7. Spor Yöneticilerinde Aranılan Özellikler	20
3.2.8. Spor Yöneticisinin Görevleri	22
3.3. Kıyaslama nedir?	22
3.3.1. Kıyaslama Çeşitleri	24
3.3.1.1. Kurum İçi Kıyaslama	24
3.3.1.2. Rakiple Kıyaslama	25
3.3.1.3. Toplu Kıyaslama	26
3.3.1.4. Gizli Kıyaslama	26
3.4. Bechmarking Kavramının Tanımı Ve Önemi	27

3.4.1. Benchmarking'in Türkiye'deki Gelişimi	28
3.4.2. Benchmarking'in Önemi	29
3.4.3. Benchmarking'in Özellikleri ve İlkeleri	30
3.4.4. Benchmarking'in Amaçları ve Yararları	32
3.4.5. Benchmarking'in Türleri	33
3.4.5.1. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri	33
3.4.5.1.1. İçsel Benchmarking	33
3.4.5.1.2 Rekabetçi Benchmarking	33
3.4.5.1.3 Fonksiyonel Benchmarking	33
3.4.5.1.4 Türdeş Benchmarking	34
3.4.5.2. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri	34
3.4.5.3. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları	34
3.4.5.4. Başarılı Bir Benchmarking İçin Gerekli Koşullar	35
3.5. Sporda Benchmarking (Kıyaslama) Kavramı Ve Uygulamaları	36
3.5.1. Spor Organizasyonu açısından Benchmarking (Kıyaslama)	37
3.5.2 IFA (Irish Football Association)'nın Yaptığı Bir Çalışma	39
4. METARYAL VE METOD	41
4.1. Araştırmanın Amacı	41
4.2. Evren ve Örneklem	41
4.3. Veri Toplama Aracı	42
5. BULGULAR	43
5.1. Demografik veriler	43
5.2. Beklenti memnuniyet analizi	50
5.2.1. Cinsiyete açısından beklenti-Memnuniyet analizi	50
5.2.2. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların doğum yeri açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	51
5.2.3. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların yaş açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	52
5.2.4. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların eğitim açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	53
5.2.5. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Gelir düzeyi açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	55
5.2.6. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Spora başlama yaşı açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	56

5.2.7. Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Halen Kulüp faaliyetinde bulunup-bulunmama açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	57
5.3. Spor Ve Sosyal Tesisler İçin Kıyaslama Anket sonuçları	64
6. TARTIŞMA SONUÇ	58
7. KAYNAKÇA	68
8. EKLER	71
9. ÖZGEÇMİŞ	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kurum İçi Kıyaslama yöntemi.....	25
---	----

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Sonuç Odaklı Klasik Anlayış İle Süreç Odaklı Benchmarking Farkı	30
Tablo 2.	Sonuç odaklı, Benchmarking temelli karşılaştırılması	31
Tablo 3.	Demografik veriler	43
Tablo 4.	Katılımcıların “Bugün Yaptığımız Faaliyetin Türü Nedir?” sorusunun cevaplarının analizi	44
Tablo 5.	Bugün faaliyetini hangi alanda yaptın?	45
Tablo 6.	Bugün yaptığın faaliyetin en iyi tanımını nedir?	45
Tablo 7.	Bugün tesise gün içinde ilk kez mi geldiniz	46
Tablo 8.	Son 7 gün ve son 4 hafta içinde (bu gelişiniz dahil) kaç kere bu tesise geldiniz?	46
Tablo 9.	Bugün tesiste verilen hizmetlerden faydalanmak için, size indirim sağlayacak üyelik kartı yada sosyal kurum kartı ibraz ettiniz mi?	47
Tablo 10.	Bu kartı edinmek için statünüz nedir?	47
Tablo 11.	Tesislere geliş güzergahınız nedir?	47
Tablo 12.	Tesislere gelirken ulaşımı nasıl sağlamaktasınız?	48
Tablo 13.	Tesislere ulaşmaya kadar yolculuğunuz ne kadar zaman alıyor?	48
Tablo 14.	Bu tesisi arkadaşlarınıza ve meslektaşlarınıza ne ölçüde önerirsiniz?	49
Tablo 15.	Kendi işinde çalışıyorsanız lütfen kaç kişi çalıştırdığınızı belirtiniz	49
Tablo 16.	Başka çalışanlar yetkiniz altında var mı? (müdür/şef) günlük mesaide diğer çalışanlar üzerinde sorumluluğunuz var mı?	50
Tablo 17.	Cinsiyete açısından beklenti-Memnuniyet analizi	51
Tablo 18.	Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların doğum yeri açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	52
Tablo 19.	Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların yaş açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	53
Tablo 20.	Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların eğitim açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	54
Tablo 21.	Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Gelir düzeyi açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	55

Tablo 22.	Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Spora başlama yaşı açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	56
Tablo 23.	Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Halen Kulüp faaliyetinde bulunup-bulunmama açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması	57

1. ÖZET

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı kalite düşünceleri geliştirmeye ve bunları uygulamaya koymaya yöneltmiştir. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri, işletmelerde “en iyinin en iyisi olmak” olarak adlandırılan ve uluslararası literatürdeki adıyla benchmarking denilmektedir.

Bu çalışmanın amacı Elazığ ilinde faaliyet gösteren spor işletmelerinin yönetim ve bilim kavramlarından olan Benchmarking (Kıyaslama) yaklaşımı, spor yönetimi ve organizasyonları açısından ele alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki spor işletmeleri, örneklemi ise Elazığ ilindeki spor işletmeleri oluşturmuştur. Araştırma, benchmarking bilgileri toplama ve analiz etme şeklinde değerlendirilmiştir.

Nitel olarak değerlendirilecek olan araştırmada spor ve sosyal tesisler için kıyaslama hizmetleri, finansal veri toplama aracı ile birlikte spor tesisi katılımcıları anketi uygulanmıştır. Peter Taylor tarafından geliştirilen anket tarafımızdan Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenirliliği yapılmış ve Cronbachalpha değeri $\alpha=0,816$ olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak çözümlenmiş ve elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve çoklu gruplar için tek yönlü varyans analizi (anova) uygulanarak sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova Turkey testine göre doğum yeri açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Cinsiyete göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat beklenti ortalamalarının, memnuniyet ortalamalarından yüksek olmasının sebebi beklentinin yeterince karşılanmamış olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Elazığ Merkezde doğan katılımcıların beklentileri ilçe, belde ve köyde doğan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 25 yaş ve üstü katılımcıların beklenti ortalamalarının diğer katılımcılara göre daha büyük olduğu görülmüştür. 25 yaş ve üstü katılımcıların memnuniyet ortalamalarının diğer katılımcılara göre düşük olduğu görülmüştür. Lisans ve Lisansüstü eğitim görmüş katılımcıların diğer katılımcılara göre beklenti ortalamalarının daha büyük olduğu görülmüştür. Eğitim grupları beklentilerinin karşılanmadığı yani memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir katılımcıların memnuniyet ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür. 1100 – 1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların 250-500TL gelir düzeyine sahip katılımcılara göre beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. 2100 ve üstü gelir düzeyine sahip katılımcıların 1100-1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların memnuniyetlerin daha düşük olduğu görülmüştür.

Spora başlama yaşı bağımlı değişkenine göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kulüp faaliyetlerinde bulunmayan katılımcıların beklentisinin yüksek olmasına rağmen, memnuniyet beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; Elazığ ilinde faaliyette bulunan spor tesislerine gelen katılımcıların beklentileri arasında anlamlı farklılık olmasına karşın($p<0,05$) memnuniyetleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Elazığ'da bulunan spor tesisleri karşılaştırıldığında, bütün spor tesislerinde birçok eksikliklerin bulunduğu ve profesyonel bir yönetimin kullanılmadığı düşünülebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Spor tesisleri, kıyaslama

2. ABSTRACT

BENCHMARKING IN SPORTS MANAGEMENT (COMPARE) APPLICABILITY OF THE TECHNICAL

In the globalized world gradually increase of rivalry at the outside and internal market boosting quality and expectations of customers targeted on improvement a series of different quality ideas and implementation of them for staying competitive or for increasing the force of rivalry. One of the important ones of these approaches is called as being the best of best in the corporations and called as benchmarking in the international literature.

The goal of this study is evaluated by being handled the benchmarking approach which is the science and management terms of sport institutions manifesting activity in Elazığ city investigation is evaluated as collecting and analyzing Benchmarking info in terms of sport managements and organizations.

The population of investigation has composed sport institutions in Turkey and the sample of investigation has composed sport will be institutions in Elazığ. At the investigation which evaluated as qualitative the comparison of services for sport and social institutions, the means financial data collection as well as the survey of participators of sport institution has been executed. The survey developed by Peter Taylor, by translating into Turkish from us has been made out its validity and reliability and found out its Cronbach's alpha value as $\alpha=0,816$. The data being gained as a result of investigation have been analyzed by using SPSS 21.0 statistic programme and the data being gained have been shown as a table by performing single variance analysis for frequency, percentage, arithmetic mean and multiple groups.

A meaningful variation has been seen towards comparative survey of expectation and satisfaction of participators attending to sport institutions showing

activity in Elazığ, when it has been investigated in terms of birthplace according to Anova Turkey Test.

According to gender, in terms of expectation and satisfaction a meaningful variation hasn't been viewed. However the reason why expectation overages are higher than satisfaction averages is that.

It has been viewed that the expectation of participators who was born in Elazığ city center is higher in comparison to the ones who was born in county, town and village. It has been seen that the expectation average of participators ages 25 and above is bigger than the other participators. It has been viewed that the satisfaction average of participators aged 25 and above is lower in comparison its other participators. It has been regarded that expectation average of participators who have a undergraduate and postgraduate education is bigger in comparison with the other ones. Educational groups stated that their expectation haven't been met namely, they haven't satisfied. It has been seen that the satisfaction average of participators is low. The expectation of participators who have the income between 1100-1500 TL is higher in comparison to participators who have the income between 250-500 TL.

It has been viewed that the satisfaction of participators who have the income 2100 and above is lower than the satisfaction of participators who have the income between 1100-1500 TL.

A meaningful variation hasn't been observed in terms of expectation and satisfaction according to the dependent variable of the age of starting in sport. It has been viewed although the expectation of participators who haven't taken place in clup activities is high, their expectation of satisfaction is far higher.

Consequently; it has been seen that though among the expectation of participators coming to sport institutions in Elazığ variation has existed ($p < 0,05$) among the satisfaction of participators, a meaningful variation hasn't existed ($p > 0,05$)

When compared sport institutions in Elazığ, it might be thought that in all of the sport institutions of Elazığ, many short comings has existed and a professional management hasn't been used keywords, executive sport institutions benchmarking, comparison.

Keywords: Manager, Sports facilities, benchmarking.

3. GİRİŞ

Spor, ulusal ve ya da uluslararası kurallarla yapılan yarışma, müsabaka ya da oyunlardan oluşan ve bir süreklilik gösteren sosyal olaylar bütünüdür. Spor kurum veya organizasyonlar, müsabakalar, yarışmalar, şampiyonalar, olimpiyatlar, kurallarını spor olgusuna göre belirler (1). Spor teşkilatları ve organizasyonlarında yönetim çeşitlerinden oldukça farklı bir yapı ve fonksiyonlara sahip olması, sporun ihtiyaç ve koşulları yönünde yürütülmesi, genel amaçlarını uygun şekilde yönetilme mecburiyetinden spor yönetimi doğmuştur. Spor yönetimini başka alanlarından farklı kılan özellik, her alana girmesidir spor yönetiminin alanı ve amaçları, diğerlerinden daha geniştir (2).

Spor, günümüzde, birey ve toplumlar için, önemli fonksiyonlara sahip bir olgudur. Spor, toplumun psikolojik, sosyal, fiziksel, ekonomik, kültürel katkılar sağlanır, centilmenlik ve başarı duygularını yükseltir (3).

Sporda hedef, spor yönetimini gerçekleştirmektir(4).

Günümüz bilgi ve iletişim çağında, büyük bir pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri pazarlar tekrar gözden geçirmelerine bağlı olmaktadır. Örgütler, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar (1). Sonuç olarak, günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısının, sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlamalarına bağlı olduğu söylenebilir. Yani küresel rekabetin giderek arttığı bir ortamda genel olarak üzerinde durulan nokta, mevcut koşullarda ve örgütü sınırlayan kısıtlayıcı faktörler arasında “en iyi” örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir (2).

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı kalite düşünceleri geliştirmeye ve bunları uygulamaya koymaya yöneltmiştir(3). Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri, işletmelerde *en iyisi olmak* olarak adlandırılan ve uluslararası literatürdeki adıyla “benchmarking”dir(1). Bu çalışmamızda yönetim kavramlarından olan Benchmarking (Kıyaslama) kuramını spor yönetimi ve organizasyonları açısından ele alınarak değerlendirilecektir.

3.1. Spor Tesis Kavramı

Spor kavramı da bu değişimden etkilenmiş ve spor yönetimi içerisinde yeni alt alanlar oluşmaya başlamıştır (5).

Güçlü’ye (1998) göre; spor tesis kavramı içerisinde sportif faaliyetlerin yapıldığı her türlü yapıyı (salon, stadyum, pist vs.) tanımlamak için kullanılır. Ayrıca çeşitli sportif etkinliklerin yapılmasına imkân veren koru, orman, ırmak, kanyon gibi arazileri de bu kavramın içerisinde düşünmek mümkündür. Spor tesisleri, kamu ve özel kuruluşlar tarafından aktif ve/ya da pasif katılım fırsatı sunan spor alanlarıdır.

Türkiye’de gerçek ya da tüzel kişiler tarafından kurulan spor tesisleri Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliğine bağlı olarak faaliyet gösterir. Yönetmeliğin 4. maddesi, spor tesislerini, “Gerçek veya tüzel kişiler tarafından beden eğitimi ve spor çalışmaları yapmak amacıyla açılan yerler” olarak tanımlamaktadır. Yönetmeliğin 9. maddesine göre ise spor tesisleri aşağıda belirtilen niteliklere sahip olmak zorundadır:

- Kullanım alanı 8 m²’den az olmamak üzere en az bir soyunma odası, bayan ve erkek sporcuların birlikte çalışacağı tesislerde en az iki soyunma odası bulunması, spor yapanlara yetecek kadar soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların aydınlatma ve

havalandırma sisteminin bulunması, ısıнын 18 °C derecede olması ve hijyenik şartları taşıması,

- Kullanım alanı 15 m²'den az olmamak üzere en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonu zeminin halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salonun ısısının, aydınlatılmasının ve havalandırılmasının yeterli seviyede olması,

- Bayan ve erkek sporcuların birlikte spor yaptığı tesislerde en az iki duş ve iki tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması,

- Tesiste çalışma yapıldığı sürece duşların sıcak suyunun bulunması,

- Tesiste spor çalışmasının yapıldığı yerin ısısının 18°C altına düşmemesi, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,

- Tesis zemininin yapılan spor dallarının özelliğine göre tahta, parke, sunta, halıfleks ve benzeri malzemelerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zeminin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması,

- Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması(6).

Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri engellerin bulunmaması,

- Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma gurubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması,

- Özel beden eğitimi ve spor çalışmaları yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşınamaması,

- Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında gürültü, kirlilik gibi nedenlerle çevrenin rahatsız edilmemesine yönelik her türlü tedbirin alınmış olması(6).

3.1.1. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisleri dört grup altında toplanır. Bu gruplar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (7):

Tek Amaçlı Spor Tesisi: Bazı spor tesisleri sadece tek bir spor dalının uygulanabilmesi için yapılan ve faaliyet gösteren tesislerdir. Bu tesisler, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanır. Golf sahası, bowling salonu, motor sporları pisti ve suni patinaj sahası gibi spor tesisleri tek amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir (7, 8).

Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi: Bazı spor tesisleri ise içerisinde uygulanan tek bir spor branşı olmamasına rağmen buz sporları ya da su sporları gibi tek bir spor alanının uygulanmasına olanak tanıdığı için tek alana yönelik, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; buz sporları salonunda buz hokeyi, curling, buz pateni ya da artistik buz pateni gibi çeşitli spor branşları uygulanabilir. Ancak bu salonlarda futbol müsabakası yapılamaz (7).

Çok Amaçlı Spor Tesisi: Spor tesisi içerisinde birden fazla spor branşı ya da etkinlik uygulanabiliyorsa, bu spor tesisi, kullanım amacına bağlı olarak çok amaçlı spor tesisi olarak ifade edilir. Günümüzün büyük spor kompleksleri çok amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir. Bu tesislerde konserlerden, motokros yarışlarına, sirklerden, çeşitli spor şovlarına kadar birçok farklı etkinlik uygulanabilmektedir. Son yıllarda spor dünyası içerisinde açılan birçok stadyumun ve arenanın böylesi farklı etkinliklerin uygulanabilmesi için dizayn edildiğini görülmektedir. Örneğin; Amerika, Los Angeles'daki Staples Center ya da Almanya, Münih'teki Alienz Arena farklı spor branşlarının ve etkinliklerinin uygulanabildiği çok amaçlı tesislerdir. Bu tesisler,

taşınabilir oturma düzenlerine ve değıştirilebilir zeminlere sahiptir ve böylece birçok farklı etkinlik tesis içerisinde uygulanmaktadır. Büyük stadyumların ve arenaların dışında daha küçük ama çok amaçlı spor tesisi vasfını taşıyan yapılar da bulunmaktadır. Örneğin; son yıllarda ülkemizde de açılmaya başlayan fitness salonlarının birçoğunda cimmnastik, yüzme, tenis, squash ve jogging sporlarına yönelik spor alanları mevcuttur. Bazı durumlarda spor tesisinin kullanım amacı çeşitlilik gösterebilmekte ve bu tesislerde birçok spor ya da etkinlik uygulanabilmektedir. Bu tür tesisler çok amaçlı spor tesisi vasfı taşımaktadırlar. Örneğin; Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Spor Salonu, beden eğitimi dersleri için kullanılabildiği gibi spor müsabakaları, konserler, panayırarda öğrenci oyunları ya da mezuniyet törenleri için de kullanılabilmektedir (8).

Geleneksel Olmayan Spor Tesis: Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisi sınıflandırması içerisinde son grup geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlanan gruptur. Son yıllarda spor dünyası içerisinde bazı spor branşlarına yönelik kayda değer bir ilginin oluştuğu görülmektedir. Özellikle macera sporlarına yönelik tüm dünyada artan bir ilgi söz konusudur. Bu ilgi, doğal olarak macera sporlarına yönelik spor tesisi inşasını hem sayısal hem de yapısal olarak etkilemektedir. Geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlayabileceğimiz bu tesislere örnek olarak kapalı kaya tırmanışı merkezleri, paten sahaları ve snowboard parkları gösterilebilir (7).

3.1.2. Spor Tesis İşletmesi Kavramı

Geniş bir yaklaşım içerisinde işletme, “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/ya da pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur” şeklinde tanımlanabilir. Dar anlamda ise işletme, “Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere

mal ya da hizmet üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacıyla faaliyet gösteren iktisadi birimdir” (9).

Spor tesis işletmeleri hizmet işletmeleridir ve bireylerin sportif ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini planlı bir şekilde organize ederek spor hizmeti üreten birimlerdir. Spor tesis işletmelerini genel olarak “İçerisinde spor etkinliklerinin uygulanmasına olanak tanıyan, sosyal fayda ve /ya da kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren ve spor hizmeti üreten toplumsal, ekonomik ve teknik bir birim” olarak ifade edebiliriz.

3.1.3.Spor Tesis Yöneticisi

Tesis yönetimi birçok büyük kurumda, kamu ve özel sektör girişimlerinde tam zamanlı olarak icra edilen bir meslek haline gelmiştir. Tesis yönetimi sektörünün kendi meslek örgütleri (Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği, IFMA; Uluslararası Kongre Yöneticileri Derneği, IAAM) kendi dergisi (iki ayda bir çıkan Facility Management Magazine), kendi araştırma-geliştirme ve sertifika programları, kendi standartları, hatta kendi “dili” vardır (10).

Tesis yönetimi; insanı, mekânı, süreci ve teknolojiyi etkili ve verimli bir şekilde bütünleştirerek, inşa edilmiş fiziksel çevrenin işlevsel bir şekilde kullanılmasından sorumlu meslek, işlev, görev ya da sorumluluk olarak ele alınmaktadır. En çağdaş tesis yöneticileri ya da işletme yöneticileri (bölüm başkanları, spor ve etkinlikler direktörleri, öğretmenler, antrenörler, rekreasyon ve fiziksel uygunluk programı yöneticileri) için tesis yönetimi; organizasyon ya da programın yaratma, geliştirme yeteneğini artıran ve beden eğitimi, rekreasyon ve spor programlarının yürütülmesiyle ilgili tüm standartları yükselten hizmetlerin sunulmasıyla ilgili tüm standartları yükselten hizmetlerin

sunulmasıyla ilgili tüm kararları vermek ve tüm bu konularda liderlik etmek anlamına gelir.

Spor tesis yöneticisi tesis içerisindeki tüm personelden ve varlıklardan sorumlu olan kişidir ve esas itibarıyla iki temel fonksiyondan sorumludur. Bu fonksiyonlar şu şekilde ele alınabilir (11):

a. Tesisin sorunsuz işlemesi için gerekli olan faaliyetleri düzenlemek

b. Tesiste gerçekleştirilecek programları ve etkinlikleri planlamak ve yürütülmesini sağlamak Spor tesis yönetimi içerisinde yöneticilerin sorumluluk alanları, tesisin tipine ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterse de her durumda tesis yöneticisinden beklenen bir takım görevler vardır. Uluslararası Tesis Yönetimi Birliğine (International Facility Management Association) göre tesis yöneticileri herhangi bir tesis yönetim planının uygulanmasında kritik öneme sahip bireylerdir. Bunun yanında tesis yöneticisi aşağıdaki görevleri yerine getirme yetkinliğine sahip olmalıdır:

3.1.4. Spor Tesis İşletmelerinin Amaçları

Kâr elde etmek ticari işletmelerin genel amacı olmakla beraber spor tesislerinin kuruluş ve faaliyetlerinin tek amacı kâr olamaz. Spor tesis işletmeleri tiplerine göre pek çok amaca sahiptir. Bu amaçlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir (12):

Kâr Elde Etmek: Özel spor tesis işletmelerinin ve ticari ortaklıkların temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Özel spor tesislerinde kâr hem kararlara rehberlik etmek hem de sonuçları değerlendirmek için önemli bir ölçüttür.

Sosyal Fayda (Verim) Sağlamak: Türkiye gibi sporun genelde devlet tarafından teşvik edildiği ülkelerde spor tesislerinin büyük bir bölümü kamuya aittir. Kamuya ait spor tesis işletmelerinin temel amacı eşit, etkili ve randımanlı hizmet üreterek sosyal

fayda sağlamaktır. Bu tesislerde ilk ve asıl amaç sporu kitlelere yaymak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmaktır. Spor yaygınlaştırmak: Türkiye’de spor, devlet politikası olarak ele alınmaktadır (13). Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 59. maddesinde “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder...” hükmü yer alır. Bu bağlamda; ülkemizde, özellikle kamu spor tesislerinin en önemli amaçlarından biri toplum içerisinde sporun yaygınlaşmasına katkı sağlamaktır. Spor Dallarını Tanıtmak: Spor yaygınlaştırmak gibi spor dallarını tanıtmak, cirit ve yağlı güreş gibi geleneksel sporları yaşatmak da kamuya ait spor tesis işletmelerinin önemli amaçları arasında bulunur. Tüketici Memnuniyeti Oluşturmak: Günümüzde yiyecek içecek hizmetlerinden çocuklar için hazırlanan eğlence hizmetlerine kadar birçok farklı tipteki hizmetin spor tesislerinde verildiğini görmekteyiz. Burada temel amaç algılanan hizmet kalitesini arttırarak tüketici memnuniyeti oluşturmaktır. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmek: Spor tesis işletmeleri faaliyette bulundukları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek, toplumla birlikte sürdürülebilir ve nitelik bir iletişim kurmak, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğundadır. Bünyesinde Bulunduğu Teşebbüsün İmajını Yükseltmek: Bu amaç daha çok kurum spor tesis işletmelerinin amaçları arasında sayılabilir. Kurum spor tesisleri bünyesinde bulunduğu teşebbüsün amaçlarına bağlı olarak hizmet vermektedir.

3.1.5. Spor Tesis İşletmelerinin Özellikleri

Spor tesis işletmeleri hizmet işletmeleridir ve hizmetlerin taşıdığı farklı özelliklerden dolayı, endüstri işletmelerinden farklı bir anlayışa ve uygulamaya sahiptir. Bu farklılıklar iki başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Spor hizmetlerinin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar,

- İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan farklılıklardır. Bu farklılıklar spor tesis işletmelerinin yönetimine rehberlik etmektedir (12).

Spor Hizmetlerinin Özelliklerinden Kaynaklanan Farklılıklar:

Spor tesislerinde üretilen spor hizmetleri aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Spor hizmeti soyuttur: Spor tesislerinde satışı yapılacak olan bir nesneden çok bir organizasyon, program ya da etkinliktir ve bu noktada soyuttur. Spor tesislerinde bir hizmet satın alınmadan önce görülmez, tadılmaz, hissedilmez, duyulmaz ve koklanmaz.

- Spor hizmetinin üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır, depolanamaz: Spor tesislerinde hizmet niteliğindeki ürün aynı anda üretilir ve tüketilir. Bu anlamda, hizmet niteliğindeki spor ürünleri daha sonra kullanılmak ya da satılmak amacıyla depolanamaz. Örneğin; günü geçmiş bir basketbol müsabakası biletlerinin satışı düşünülemez. Çünkü o müsabaka oynandıktan sonra o müsabakaya ait biletler bir değer ifade etmeyecektir.

- Spor hizmeti heterojendir: Spor tesis işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Dolayısıyla bu tesislerde standart hizmet üretme şansı bir hayli azdır. Aynı hizmet farklı kişiler tarafından farklı üretildiği gibi, aynı kişinin farklı zamanlarda farklı hizmetler üretmesi söz konusu olabilir. Örneğin; bir fitness merkezinde yapılan aerobik dersleri hiçbir zaman aynı nitelikte ve içerikte olmayacaktır.

- Spor hizmetleri birleşik ürünlerdir: Spor tesislerinde üretilen hizmetler destekleyici mal ve hizmetlere ihtiyaç duyar. Bu destekleyici mal ve hizmetler araç-gereç, zaman, ulaşım, vb. unsurlardır.

3.2. Spor Yönetimi

Spor, ulusal ya da uluslararası kurallara müsabaka veya oyunlardan oluşan sosyal olaylardır. Spor kurum veya organizasyonları, müsabakaları, çeşitli şampiyonaları ve olimpiyatları, kurallar spor adı altında oluşur. Spor yönetimini farklı kılan özelliği, tüm bu alanlarla sıkı ilişkisi bulunmasıdır. Spor yönetiminin alanı ve amaçları, diğer alanlarınkinden daha geniştir(4).

3.2.1. Spor Yönetiminin Tanımı

Spor yönetimi, Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir dalıdır(14).

Karagözoğlu'na göre, spor kurumlarına has konu ve metotları olan sporun kendi iç dinamiklerinden yola çıkarak, yine spora kısa ve uzun vadeli fayda ve çözümler sağlayan bir bilim dalıdır (15).

Spor yönetimi, sporcu-yönetici ve spor teşkilatları ile izleyici arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak ta değerlendirilebilir. Spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Buna göre, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte, personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konuları kapsamaktadır.

Sonuçta spor yönetimi, spor faaliyetlerini kullanmak için spora ait yönetim unsurlarını bir arada planlamak, organize etmek, düzenlemek ve kontrol etmek diye adlandırabiliriz (16).

Belli bir zaman diliminde gerçekleşen olaylar, bizi süreç kavramıyla karşılaştırır. Bir çocuğun büyümesi, insanların birbirini tanınması, bir hastalığın iyileşmesi, bir spor organizasyonunun düzenlenmesi gibi daha çokça artırabileceğimiz bu örneklerin hepsi

de belli süreçte meydana gelir. Organize edilmiş süreçler en uygun şekilde kullanıldığında iyi bir yönetim sağlar.

Spor yönetimi süreçleri, her biri birbiriyle ilişkili olan şu ögelerden meydana gelir.

- a) **Planlama:** Amaçlarımıza ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi, izlenilecek yolların seçilmesi, karşılaşılabilecek problemlerin saptanması ve geleceğe bakmadır.
- b) **Karar verme:** Amaca ulaşma yolunda karşılaşılan bir problemin muhtemel çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesidir.
- c) **Teşkilatlandırma:** Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir.
- d) **İletişim kurma:** Bilgilerin, emirlerin, düşüncelerin, soruların ve cevapların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılması, iletilmesi sürecidir.
- e) **Etkileme:** İyi bir yöneticinin tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra personelini, amacı gerçekleştirmek için tüm potansiyeliyle çalışmaya yönlendirmesi sürecidir.
- f) **Eş güdümleme:** Belli bir amacı gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilerek tüm faaliyetlerin birbiriyle ahenkli olarak işletilmesidir.
- g) **Değerlendirme:** İstenilen amaca ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesini, amaçlara ulaşmada nelerin yetersiz kaldığının belirlenmesini ve eksikliklerin nasıl giderileceği ile ilgili düzenlemeleri içeren süreçtir.

3.2.2. Spor Alanında Yönetim Unsurları

Spor, çağdaş dünyada bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Sporun yönetimi şu unsurlardan oluşmaktadır (14).

- Yönetici,
- Teşkilat,
- Spor politikası,
- Spor mevzuatı,
- Spor tesisleri,
- Spor Organizasyonları

3.2.3. Spor Yönetiminin İlkeleri

Başarılı bir Spor yönetici hakkında konuşurken onu bu başarıya taşıyan özelliklerin aslında onun kendi özellikleri olduğunu fark ederiz. Bu özellikleri aşağıda sıralarsak;

İyi Bir Yönetimde Olması Gereken Bazı İlkeler

- a) Tarafsızlık:** Yönetim, işe alırken ve işini sürdürürken çalışanlarına adil davranmalıdır.
- b) Yeterlik:** Yönetimdeki yetkililer, verilen görevi başaracak kişileri, uygun işlerde görevlendirmelidirler.
- c) Güvenilirlik:** Çalışan kişi kanunlara uygun hareket etmesi durumunda, işinin elinden alınmayacağına, haklarının verileceğine güvenmelidir.
- d) Denklik:** Çalışana, hak ettiği ödemeler yönetim tarafından yapılmalıdır.
- e) Eşitlik:** Bir yönetimde birbirine denk iş yapanlara eşit ödemeler yapılmalıdır.
- f) Yetiştirme:** Çalışanın işinde başarılı olmasını sağlayacak hizmet içi kurs ve seminerlere katılımı sağlanmalıdır.

g) Güç birliği: Aynı amaç etrafındaki insanların yeri geldiği zaman bir araya gelerek birbirine destek olmasıdır(16).

Spor yönetiminde birçok genel kurallar vardır. Amaca ulaşmamızda bize yardımcı olacak bu kurallardan bazıları aşağıda sıralanmıştır,

1. Spor kurum ve kuruluşları, ülkenin her yerinde çeşitli kademe ve alanlarda hizmet vermektedir.
2. Bu kurum ve kuruluşların verimli yönetilmesi başarıyı getirecektir.
3. Spor kurum ve kuruluşlarında görev alan kişilerin eğitim öğretim ve deneyimleri doğrultusunda uygun kademelerde görev yapması, spor yönetiminin en önemli kurallarındandır.
4. Spor yönetimi, direk veya endirekt olarak insanı hedef alır. İnsanın fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal etkinliklerinde olumlu değişiklikler meydana gelmesine yardımcı olur.
5. Spor yönetiminde hedefler uzun vadeli olarak planlanmalı.
6. Sporun amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılacak çalışmalara uygun altyapı ve fiziksel şartların hazırlanması da spor yönetiminin en önemli kurallarındandır.
7. Spor yapanlarda düşünme ve eleştirel davranışları geliştirerek, farklı görüşlerdeki eleştirileri de dinleyebilme olgunluğuna erişmesini sağlar.
8. Hem kişisel hem de toplumsal bir girişim ve düzenleme olan sporun, toplumun kurumları tarafından desteklenmesi çok önemlidir (16, 17).

3.2.4. Spor Yönetiminin Amacı

Spor yönetimini oluşturan en önemli unsur kaynakların en verimli biçimde kullanılma yöntemlerin bulma yollarıdır. Spordaki rekabet ortamında yönetimin gerektirdiği ilkelere bağlı olarak iyiye ulaşmaktır. Daha az insan gücü, para, malzeme,

kullanarak daha çok verim elde etmesidir. Kaynak israfını önlemek için en iyiyi yapabilmektir (14).

3.2.5. Spor Yönetiminin Alanları

Spor yönetimi kendi içinde sınıflandırılabilir, Bu sebepten araştırmacıların bir kısmı sporu resmi ve özel diye ikiye ayırmışlardır. Araştırmacılar da teknik ve fonksiyonel ayrımına giderek sağlık, beden eğitimi, serbest zaman ve yönetimi birlikte değerlendirmektedirler. Sporun bu özelliklerinden dolayı işletmecilik ve yöneticilik konuları fonksiyonel uzmanlık alanları içinde yer alır (15).

3.2.6. Spor Yöneticiliği

Spor yöneticisi spor hizmet ve faaliyetlerinin, yönetiminde çeşitli görev alan, idareci, antrenör v.b gibi uzmanlar tarafından emeği geçen kişilere profesyonel yada gönüllü bireyler olarak adlandırılır (16, 17).

Türkiye de spor yöneticiliği için belirli kriterler aranmaktadır. Devlet otoritesi spor yönetiminde söz konusu değildir. Bu sebeple, spor yöneticileri arasında hemen her meslekten kişi vardır (18, 19).

Demirci'nin değerlendirmesinde ise bir spor yöneticisi, profesyonel ve amatör şubelerin yönetimini bir arada yürütür, büyük yatırımları sadece profesyonel spor dallarına yaparlarken amatörlüğü gereken desteği vermezler (20).

3.2.7. Spor Yöneticilerinde Aranılan Özellikler

Spor yöneticileri; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan ve bu hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Yürüttükleri işler bakımından ikiye ayrılırlar:

1. Resmî spor yöneticisi: Kamu kurum ve kuruluşlarında, kulüplerde veya özel spor kuruluşlarında spor hizmet ve faaliyetlerinin idaresinde görev alan hakem, saha

komiseri, gözlemci, top toplayıcı gibi çeşitli görevleri olan ve bunun karşılığında belli bir ücret alan kişilerdir.

2. Gönüllü (fahri) spor yöneticisi: Toplumun her kesiminden ve her meslek grubundan olabilen spor hizmet ve faaliyetlerini hiçbir ücret almaksızın gönüllü olarak yapan kişilerdir. Genelde bütün ülkelerde spor federasyonlarında görev alan üyeler ve spor kulüplerindeki yöneticiler, sporun gelişmesi ve yaygınlaşması için karşılıksız toplumsal bir görev üstlenmiş gönüllü spor yöneticileridir.

Spor Yöneticisinde Aranılan Özellikler

1. Alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip, yeniliklere açık ve kültürel yönden kendini yetiştirmelidir.
2. Adaletli, dürüst ve çalışkan olmalı, fırsat eşitsizliğine sebep olacak davranışlardan kaçınmalıdır.
3. Spor yöneticisi, sporun amaçlarını gerçekleştirirken sportif hizmetlerin başarılı olmasına ve gelişmesine katkıda bulunabilecek tüm güçlerin iş birliği yapmasını sağlamalıdır.
4. Kurumu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelikleri uygulamalıdır.
5. Şeffaf bir yönetim anlayışı olmalı ancak kurumla ilgili gizli kalması gereken konulara da dikkat etmelidir.
6. Personelinin başarısını gözlemlemeli, bu başarıyı kendine mal etmeden objektif olarak değerlendirmelidir.
7. Sporu, sporcuyu ve insanı sevmelidir.
8. Eleştirilere açık olmalı, kendi fikrinin doğru olduğunu ispata çalışmamalıdır.
9. İyi bir organizatör olmalıdır.

10. Ülkesinin milletlerarası durumunu dikkate alarak her zaman memleket menfaatini ön plana çıkarmalıdır.

3.2.8. Spor Yöneticisinin Görevleri

Yönetimde bulunan yöneticiler ve yönetim fonksiyonları konusu günümüzde yönetim alanlarının farklılığı nedeniyle, genel yönetim kavramlarıyla beraber düşünülmüş ve incelenmiştir (21).Fonksiyonel açısından incelediğimizde, hedefle ulaşmada en fazla sorumluluğu yöneticilerin taşıdığı görülür.

Başka yönetim branşlarına bakıldığında, spor yönetiminin ülkemizde gerekli olduğu biçimde tanımlanmadığı olduğu görülür. Bir spor kulübünde yetki ve sorumluluk kargaşasına meydan vermemek için, öncelikle yöneticinin görevleri iyi tanımlanması gerekmektedir. Görevler tanımlandıktan sonra, uygun yeterlikler belirlenmeli, o yeterlikler açısından uygun olan yöneticiler de gerekli seminer, kurs, hizmet içi eğitim şeklinde gidermelidir. Karagözoğlu 1994'na göre (1978) bir yönetici sorumlulukları dağıtmada dikkatli olmalı. Hedeflere göre ayarlamalı, kavramsal düşünmelidir. Yönetici ekiple çalışabilmelidir. Yönetici bir politikacı gibidir. Yönetici bir diplomat gibi olmalıdır. Yönetici zor kararlar vermelidir (22, 23).

3.3. Kıyaslama nedir?

Kalite kavramı tarih boyunca önemli bir kavram olmuştur. Kaliteli bir ürüne veya hizmete insanlar daha fazla para ödemeye razıdırlar. Çağdaş anlamda kalite kavramı Deming'le beraber teorik temele ulaştı.

W. Edwards Deming, 1950 sonrasında Japon mallarının dünyada en kaliteli mallar olduğu imajının oluşmasında çalışmalarında büyük pay sahibi olmuştur(24).

Kıyaslama iş yaşamında nasıl oluştuğunu öğrenmek, sürekli olarak ölçmek, diğer kurumlarla karşılaştırılabilir duruma getirme ve bu sayede kendi işletmemizin gelişim alanlarını görme ve geliştirme sürecidir.

“Kıyaslama” kavramının içinde 4 ana unsur vardır.

Ölçmek: Kendimizin ve “Kıyaslama” yapılacak ortakların performans seviyelerini ve gelişimlerini ölçerek tespit etmektir.

Kıyaslama: faaliyetleri, uygulamaları, performansı karşılaştırmak.

Öğrenmek: Kıyaslama sonucunda farklılıkların nedenlerini belirleyerek öğrenme sürecini uygulamaktır.

Gelişme: Adımlarda belirlenen öğrenme sonucunda bir iş planı ortaya koyup, uygulayarak iyileşme belirlemek.

Kıyaslama sonucunda iyi neticeler olduğu kanıtlanmış uygulamalarla ciddi ilerlemeler sağlana bilinir.

- Kıyaslama, iş süreçlerini daha iyi anlama ve geliştirme becerisi kazandırır.
- En iyi vakaların süreç hataları endüstri ortalamalarının 500-1000 kat daha altındadır.

Lider üreticilerin ürün geliştirme süresi ortalamasından 2-3 kat daha hızlıdır.

- Uygun ve ulaşılabilir hedef belirlenmesini sağlar.
- Üretkenlikteki ölçümün kesinliğini geliştirir (24).
- Birlikte çalışılan iş ortaklarının stratejilerini inceleme, pazarın gidişatını daha iyi yorumlama ve olası değişikliklere daha kolay tepki verme becerisi yakalanır(24).

• Kıyaslama programları ortaklardan kimin kalite yaklaşımının daha güçlü olduğunu sınar.

- Kıyaslama kurumların yeniden yapılanmasına mecbur kılar.

Kıyaslama neticesinde gerekli yapılanmayı yapan kurumlar çok daha hızlı ilerleme gösterir.

- Problem çözmek becerisi takım çalışmasının verimliliğini artırır. Aynı zamanda somut verilerle analiz yapma alışkanlığının kazanılması kurumda alınan kararların kalitesini artırır.

- Kıyaslama öğrenmeyi teşvik eder, gelişim için motive eder (24).

3.3.1.Kıyaslama Çeşitleri

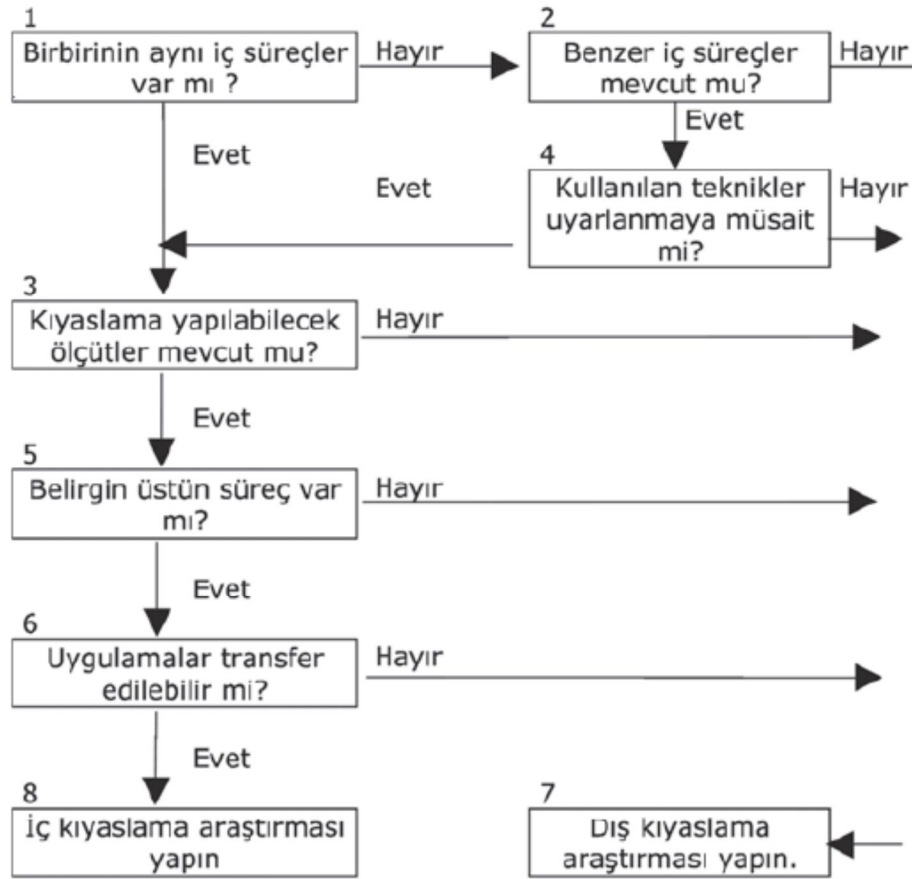
Kıyaslama çalışmalarını kurum içi Kıyaslamalar ve kurum dışı Kıyaslamalar olmak üzere ikiye ayrılır. Kitapta Kıyaslama çeşitleri altı dalda incelenmektedir (25).

3.3.1.1. Kurum İçi Kıyaslama

Kurum içi karşılaştırma yöntemi kendi kurumumuzu tanımanızı sağlar. En basit ve az maliyeti olan karşılaştırma tipidir. Bölümler arası faaliyetler birbiriyle kıyaslanır, her bölüm iyi olduğu faaliyet alanında diğer bölümlere rahatlıkla fikir görüşü yapılır.

Kurum içi karşılaştırma da kurum kendi faaliyetleri incelediği için uygulanmada başarısızlık riskinin en düşük olduğu kıyaslama türüdür. Ancak bölümler içlerinde rekabet yaratıldığını düşünürlerse, en zor Kıyaslama olabilir. Farklı bölümleri düşürmek değil, öğrenmelerini sağlamaktır. Sorulması gereken “Bu konuyla kimlerin ilgili olduğu?” sorusudur (26).

Kurum içinde Kıyaslama yapmak için akım şemasından yararlanılabilir (27).



Şekil 1. Kurum İçi Kıyaslama yöntemi

Şekil 1’de ki akım şemasındaki ilk adım kurumda aynı süreçlerin olup olmadığını sorgulamaktır. Örnek olarak farklı şehirlerde kurulu olan aynı ürünü üreten iki fabrikayı inceleyebiliriz. Bu durumda üçüncü adıma geçilir. Aynı süreçler yoksa ikinci adımda benzer süreçlerin olup olmadığı sorgulanır. İç süreçlerde benzerlik yoksa dış Kıyaslama yapmak için araştırma yapılmalıdır. Eğer benzer iç süreçler varsa bunların uyarlanması uygun olup olmayacağı incelenmelidir. Genelde üretimde uyarlama teknikleri proses veya kalite mühendislerinin sorumluluklarıdır(24).

3.3.1.2. Rakiple Kıyaslama

Kurumun ticari sırlarından dolayı rakiple iş birliği yapmak zordur. Rakiplere ait veriler kamuya açık bilgi kaynaklarından, satış teşkilatından veya tedarikçilerden alınabilir. Genelde rekabetçi karşılaştırma çalışması altı ile on iki aylık bir süreyi kapsar

ve benzer süreçler rakiplerle kıyaslandığı için iç karşılaştırmadan sonra en kolay uygulanacak karşılaştırma türüdür.

Rakiple Karşılaştırılmasının faydası kendi faaliyetlerimizi dışardan bakma fırsatı vermesidir. Alınan sonuçlarla iç karşılaştırma ya göre daha iyidir ve aynı sektörde olmanın getirdiği avantajla bilgilerin kuruma uyarlanması daha kolaydır. Adapte etme, var olan durumu anladıktan sonra kendi işletmemizin iç dinamiklerini göz önüne alarak eldeki bilgileri kullanmaktır(28).

3.3.1.3. Toplu Kıyaslama

Rakiple Kıyaslamanın alternatifi, bilgi alışverişinin biraz daha kısıtlı olduğu ve birkaç kurumun oluşturduğu konsorsiyumun toplu olarak karşılaştırma yapmasıdır. Toplu Kıyaslama altı-oniki ay arasından daha az sürer ve rakiple Kıyaslamaya göre daha az maliyetlidir.

Toplu Kıyaslama genelde istatistiksel metotlara odaklanır. Kompleks Kıyaslamalar yapmak için genel bir fikir verecek olması tercih sebebidir (24).

3.3.1.4. Gizli Kıyaslama

Rakibin farkında olmadan Kıyaslamaya tabii tutulmasına “Gizli Kıyaslama” denir. 6-12 ay sürer ve rakiple Kıyaslama yönteminden daha maliyetlidir. Gizli Kıyaslamadan en yüksek verim ortak süreçlerin rakiple karşılaştırıldığında alınır.

Gizli Kıyaslamayı üst yönetime kabul ettirmek daha kolaydır. Gerçek bir ortağa ihtiyaç olmadığından birine bağımlı olunmaz ancak, gelecek verilerin eksik veya yanlış olup olmadığının kontrolü güçtür. Bu çalışmalar kaynakların daha iyi yönlendirilmesine, yatırım hatası yapılmasını engellemeye, rakiplere hissettirmeden pazardaki büyümeye hazırlanmaya yardımcı olur(24).

3.4. Bechmarking Kavramının Tanımı Ve Önemi

Henüz Türkçede benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamakla birlikte örnek alma, karşılaştırma şeklinde Türkçe'ye çevrilmeye çalışılan kavram; sözcüklerle tam olarak karşılanamamakta, kavrama yanlış anlamlar yüklenmesine yol açmaktadır(20).

“Benchmark” kelimesine Türkçe sözlüklerde sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret, arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerine taktıkları nirengi işareti, ölçümlerde referans alınabilecek gibi anlamlar verilmektedir(30). Yönetimsel anlamda benchmarking ise, bir yönetim tekniği ya da yönetimsel bir araçtır (31).

Yönetim literatüründeki karşılaştırma tanımlarına yer verilmiştir (32);

- Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulamayı” tespit ederek; kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, Kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla karşılaştırma yaparak; en iyi uygulamaları bulmak ve kendi yapısına uyarlamaktır.
- İnsan davranışları yaklaşımları yaklaşımıyla Benchmarking; başkalarının iyi olabileceğini kabul ederek; onlardan öğrenme olgunluğuna erişmek ve taklit etmeden kendine uyarlamayı başarabilmektir.
- Benchmarkingde amaç; performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir.
- Benchmarking; kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak; sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir.

- Alanında ünlü ve en güçlü rakiplere karşı, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli değerlendirilmesidir.
- Benchmarking; örgütün kendi kabuğunun dışına çıkmasıdır. Sürekli örgüt içerisindeki olaylarla uğraşmak, çevredeki değişimleri dolaylı yollarla öğrenmek, kendini mükemmel görmek, başka örgütlerden öğrenilecek hiçbir şeyin var olmayacağına inanmak; örgütlerin gelişmesini sınırlayıcı faktörlerdendir. Kıyaslama örgüt dışındaki değişimleri anlayıp; bunları kendi örgütümüze yorumlamayı bilimsel bir süreç olarak ele almaktadır.
- Benchmarking; öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir üyesi, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir.
- Tanımlarda benchmarking ile ilgili “ortak hususları” şöyle sıralayabiliriz:
- Sürekli iyileştirme süreci,
- Başkalarından öğrenmek,
- Öğrenilenleri kendi kuruluşuna uyarlamak,
- Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve gelecekteki beklentilerini de sağlayabilmek için önlem almak,
- Pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamaktır.
- Kıyaslama; kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer kuruluşlara turistik gezi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda, pazar araştırma faaliyetleri ve rekabetçi analizlerin de ötesinde bir yaklaşım olup; basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek ucuz bir araç da değildir.

3.4.1. Benchmarking'in Türkiye'deki Gelişimi

Ülkemizde, küreselleşmenin önem kazanması sonucu uluslararası pazarlara girmek, rekabet gücünü artırmak, kaliteli mal ve hizmet üretmek amacıyla; yeni bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır (31).

1995 yılında Eczacıbaşı Topluluğu'nda yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde; İlk Kıyaslama çalışmaları pazarlama ve satış işlevlerinde uygulanmış ve çalışmaları yürütecek bir takım oluşturulmuştur (31).

3.4.2. Benchmarkingın Önemi

Benchmarking tekniğini kullanmak bir işletme açısından aşağıdaki nedenlerden dolayı önem taşımaktadır (33, 34):

- İşletmenin rakip firmalar arasındaki farkı belirler.
- Bir ürün ya da hizmeti piyasa koşulları içerisinde hızlı ve etkin bir biçimde Kıyaslamaya imkân verir.
- Birçok sektör hakkında bilgi edinme imkanı verir, kalite standartları belirleme ve firmanın sektörün hedeflerini görme konusunda yardımcı olur.
- Dünya genelinde işletme ve kuruluşlarda başarılı olmuş süreçleri inceleme, fırsatı verme olma olanağı sağlanır.

R. Camp'ın da üzerinde önemle durduğu performans üzerine daha iyi bir şekilde odaklanılır.

- Benchmarking aracılığı ile başkalarının iyi olduğu alanlar, belirlenir işletmenin idari yapısı ve uygulamakta olduğu faaliyetler karşılaştırılarak, işletmenin hedeflediği gelişmeyi ortaya çıkarılır.
- Daha önceden bulunmuş yöntem ve tekniklerin tekrar edilerek harcanan çaba ve zamanın önlenmiş olur.
- Değişimin hangi noktalar üzerinde yapılması gerektiği ve değişim sonrası ne tür sonuçlara ulaşılacak istendiği belirlenir.

Benchmarking, sonuç odaklı yaklaşımdan ayırt edilip süreç odaklı yaklaşımla açıklanmaya çalışılırsa, bu tekniğe dayalı yönetim yaklaşımının sağladığı faydalar ve

buna bağı olarak önemi de daha iyi anlaşılabilir. Sonuç odaklı klasik anlayış ile süreç odaklı benchmarking arasındaki farklar Tablo1’de gösterilmiştir (35).

Tablo 1. Sonuç Odaklı Klasik Anlayış İle Süreç Odaklı Benchmarking Farkı(36)

Sonuç Odaklı	Süreç Odaklı
Sonuçlara bakar,	Süreçlere,
Süreci kontrol eder,	İşlerin nasıl yapıldığını,
Kurum içi karşılaştırma yapar,	Başka kurumlarla karşılaştırma
Paylaşımsız araştırma yürütülür,	Karşılıklı kar için araştırma,
Rekabetçidir,	Rekabet olmayabilir,
Gizlilikle yürütülür,	Paylaşmak esastır,
Birbirinden bağımsız çalışır,	Ortaklık anlayışı ile çalışır,
Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır,	İşbirliği, karşılıklı anlaşmaya dayanır,
Amaç kurum bilgisidir,	Hedef-süreç bilgisidir
Kurum ihtiyaçlarına odaklanma esastır,	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır

3.4.3.Benchmarking'in Özellikleri ve İlkeleri

Benchmarking’in temelini oluşturan özellikler (37):

- Üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır,
- Temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçülebilir niteliktedir,
- İlerlemeyi hedefler, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklılık esastır,
- Atılgı ve olumlu bir yaklaş sergiler,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Düşünceler belidir,
- En iyi uygulamalara dönüktür,
- Üst yönetim desteğine dayanır.

Sonuç odaklı klasik anlayış ile süreç odaklı benchmarking arasındaki farklar şunlardır (31):

Tablo 2. Sonuç odaklı, Benchmarking temelli karşılaştırılması

Sonuç Odaklı	Benchmarking Temelli
• Sonuçlara bakar, • Neler olduğunu kontrol eder, • Kurum içinde karşılaştırmalar yapar, • Paylaşım olmadan araştırma yürütür, • Rekabetçidir, • Gizlilikle sürdürülür, • Birbirinden ayrı çalışır, • Bağımsızdır, • Rakipleri kontrol etme, • Amaç kurum bilgisidir, • Kurum ihtiyaçlarına odaklanma esastır,	• Süreçlere bakar, • İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder, • Başka kurumlarla da karşılaştırma yapar, • Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür, • Rekabetçi olmayabilir, • Paylaşım esastır, • Ortaklık anlayışı ile çalışır, • İşbirliği, karşılıklı anlaşmaya dayanır, • Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır, • Hedef süreç bilgisidir, • Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır,

Benchmarking'in sınırları vardır. Kurumlardan kullanışlı bilgileri almak ve hizmetleri Kıyaslamak, çıktıları Kıyaslamaktan daha zor olabilir. Sürekli iyileştirme amacıyla Kıyaslama için en iyi uygulamalar aranırken; profesyonelce iş birliğini kolaylaştırmak, verimliliği sağlamak ve etik düzeyini korumak için bağlı kalınması gereken bazı temel ilkeler vardır(38):

- 1. Değişim ilkesi:** Bilgi sistemi, isteyen benzer bilgiyi aynı detay düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir.
- 2. Gizlilik ilkesi:** Kıyaslama için bilgi değişimi, ilgili kişi ve kurumlar içindir. Tarafların onayı ve rızası olmaksızın bu bilgi, üçüncü. taraflara aktarılmamalıdır.
- 3. Kullanım ilkesi:** Kıyaslama için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan kurumların kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek; onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılması ya da duyurulması katılanın iznine bağlıdır.

4. **İlk Temas ilkesi:** Olanaklar kapsamında kuruluşların diğer kuruluşlarla ilk temasını, Kıyaslama için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır.
5. **Üçüncü Taraf ilkesi:** 3. taraflarla ilgili bilgi istendiğinde; kurum ismi verilebilir.
6. **Hazırlık ilkesi:** Kıyaslama çalışması yapacak olan taraflar; Kıyaslama sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıklar yapmalıdırlar(39);
 - Sektörün öncüleri,
 - Rakip işletmeler,
 - Endüstri dışından firmalar,
 - Rekabet gücüne kavuşamamış, fakat gelecekte tehdit oluşturabilecek, gözükmeyen rakipler,
 - İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri,
 - Tedarikçiler grubu.

3.4.4.Benchmarking'in Amaçları ve Yararları

Benchmarking'in amaçlarını şu şekilde ifade edebiliriz(40);

- Organizasyonel performansı artırmak,
- Rekabet edebilme gücünü artırmak,
- Müşteri tatminini artırmak,
- Yeni fikirler edinmek,
- Sürekli gelişmeyi sağlamak,
- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamada yardımcı olmak,
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler tanımlamak,
- Sizin süreç ya da uygulamanızı; hedef şirketin “iyi” süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırmak ve farkı belirlemek,
- Yüksek olan standartları belirlemek,

- Kurum kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Kurumun stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Maliyetli düşürmek,
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak.

Devamlı iyileştirme ve daima daha iyi performans için Kıyaslama şarttır. Kıyaslama uygulanmayan dönem ile uygulanan dönemlerin bazı kriterlere göre karşılaştırılması aşağıda belirtilmiştir(41).

3.4.5. Benchmarking'in Türleri

Kıyaslama seçilen ortağa göre ve odaklanılan noktaya göre ayırma tabi tutulabilir (41).

3.4.5.1. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

3.4.5.1.1. İçsel Benchmarking

Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında Kıyaslamalar yapılarak; en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır (31).

3.4.5.1.2.Rekabetçi Benchmarking

Aynı hizmet kolunda rekabet eden kuruluşlar ile Kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır (31).

3.4.5.1.3.Fonksiyonel Benchmarking

Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada aynı hizmet kolunda olmayan, hizmet süreçleri benzerlik gösteren kuruluşların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır (31).

3.4.5.1.4.Türdeş Benchmarking

Bu yöntemde; farklı alanlarda dünya çapında başarılı olmuş kuruluşların ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır (31).

3.4.5.2. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Ürüne Odaklı Benchmarking

En eski ve uygulamada en sık rastlanan çalışmadır. Başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı ve dikkatlice incelemeyi içeren bir uygulamadır (31).

Sürece Odaklı Benchmarking

Kuruluş içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilmesi için faaliyetlerin bütünsel bir bakışla yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu tür bir benchmarking; üretim, pazarlama, eğitim, insan kaynakları v.b. süreçlere uygulanabilir(31).

Stratejik Benchmarking

Başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirlemek için farklı kuruluş stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Bu tür benchmarking’de amaç; başarılı olarak kabul edilen kuruluşların ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır(42).

3.4.5.3. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları

Kuruluşlar benchmarking sürecini beş aşamalı olarak ele almalıdır: Neyin benchmarking’e konu olacağını belirleme, benchmarking ekibini oluşturma, benchmarking ortağını belirleme, benchmarking bilgilerini toplama ve analiz etme, harekete geçme (42).

Kıyaslamaya Hazırlık ve Planlama Aşaması: Bu aşamada öncelikle Kıyaslama ekibi oluşturulmalıdır. Kıyaslama ekibinin yapacağı çalışma ile kuruluş içinde kıyaslanması gereken kritik süreçler bulunur. Faaliyetlerin belirlenmesi için

akış şemaları, neden-sonuç algoritmaları, matris diyagramlar vb. metotlar kullanılabilir (42).

Kıyaslama Durum Analizi ve Verilerin Toplanması Aşaması: Bu aşamada şirket/kurum içinde önceden belirlenen süreçlerin aynısını ya da benzerini, başarıyla ya da en iyi şekilde uygulayan bir kuruluş bulunmalıdır (42).

Uyarlama Aşaması: Bu aşamada kıyaslanacak kurumun analizi yapıldıktan sonra, işletmenin uyguladığı süreç ve yöntemler değerlendirilir.

Uygulama Aşaması: Önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde Kıyaslama uygulaması yürütülür. Elde edilen veriler güvenli bir şekilde saklanıp, gereken yer ve ortamlarda anlaşılır formatlarda sergilenebilir

Olgunluk Aşaması: Elde edilen gelişmeler değerlendirilir. Yeni süreçler ve yöntemler bütün olarak kurumun birimlerine uyarlanmış olur; sağlanmış olan yenilikler özümser ve kurum kültürünün bir parçası haline gelir, bu döngü devam ettirilerek; sürekli gelişme sağlanır(42).

3.4.5.4. Başarılı Bir Benchmarking İçin Gerekli Koşullar

Benchmarking dikkat edilmesi gereken incelikler ve uygulamasının başarılı olması için gerekli olan bazı şartlar vardır ve bunlar (41):

- Kıyaslama öncesi hazırlık yapılması,
- İstekli olabilme,
- Lider kurumların farkına varabilme,
- Kendi benchmarking sürecini sahiplenmek ve uygulamak,
- İyileştirme ihtiyacı olan süreçleri seçebilme,
- Değişime açık olabilme,
- Başkalarından öğrenmeyi kabullenme,
- Takımla çalışabilme,

- Başarılı benchmarking çalışmaları inceleme,
- Üst yönetimin desteğini alma
- Amaçları belirleme,
- Uygulanabilir süreçleri ortaya koyma,
- Tam yetki verilmesi
- Liderlik sağlanması ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulmasının sağlanması,
- İş görenler veya personelin Eğitimi bir yatırım olarak kabul edilmeli ve Benchmarking uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermesi,
- Kuruma gitmek
- Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulması,
- Benchmarking'ın sonuçlarının uygulanması ve amaçlarla karşılaştırılması,
- Benchmarking sürecinin sürekli izlenmesi ve güncelleştirilmesi(41);

3.5.Sporla Benchmarking (Kıyaslama) Kavramı Ve Uygulamaları

Kıyaslamak, geleneksel olarak işletme dünyasında kullanılmasına rağmen, spor merkez yönetiminde de kullanılır ve bireyin sporu içinde kendi standardını analiz etmede kullanışlı bir yoldur. Bu süreci birkaç değişik yolda kullanabilirsiniz; hem kendiniz için kurduğunuz standartlarda veya yarışmayı umduğunuz kişi tarafından kurulmuş standartlarda (model, kalite, ayar) veya ulaşmayı umduğunuz nitelikli bir standartta. Buna bir örnek olarak 100 metre sürat koşusu yapan bir atleti ele alabiliriz. Bu bireyin yapabileceğinin en iyisini yapmayı rakibinin zamanını yenmek için veya yarışmada belirlenen süre ile birlikte belirlenen zamanda bitirmek için hedefleyebilir. Bu değerlendirmeler her bir sporcu birey için farklı olacaktır ve performansın yönüne bağlı olarak kişi geliştirmek istediği amacı hedefleyecektir.

Bazı kişiler için, bu bir atlet olarak kişinin bir önceki deneyimlerinde ve onları nasıl etkilediğini düşünülerek bakılabilir (33).

3.5.1. Spor Organizasyonu açısından Benchmarking (Kıyaslama)

Birçok organizasyon tarafından kullanılan stratejik bir araçtır. Luffman ve Kenny (1996), kendisiyle diğerlerini karşılaştırmak için, Kıyaslamanın bir organizasyon için nasıl ilk derecede önemli olduğunu vurgular. Bu yazarlar bunu şöyle açıklamaktadır. Kıyaslama; Bir organizasyonun ürünlerinin ve servislerinin, prosedürlerinin ve süreçlerinin ölçümünün devamının sürecinin yaratılmasını, diğer endüstrilerde başarılı yarışmacılara ve önde gelen şirketlere karşı zıtlığı içerir (34). Kıyaslamada, işletmeler en iyi pratik yöntemi ve bunun nasıl uygulanacağını keşfedebilirler. Bir başka deyişle; birçok spor organizasyonu için, karşılaştırma basit bir süreçtir. Her karşılaşma için, basit ve kesin bir ölçüm aleti vardır: Skorboard ayrıca diğer ölçüm birimlerine de ihtiyaç duyulur (35). Bu yüzden, kuruluşlar, spor yetkilileri; sıklıkla teknik ve idari çalışanları, sistemleri, yapıları, programları ve yenilikleri karşılaştırmak için diğer ülkelere gönderirler. Örneğin aşağıdaki örneklerde, performans sporcuları belki Kıyaslama teknikleriyle yararlanabilirler (43):

Golf: Elit bir golfçünün videosunu izlemek ve kendini geliştirmek için elit sporcunun dönüşlerini analiz etmek.

Yüzme: Kendini işine adanmış ve başarılı bir yüzücünün antrenman programını bulmak ve onun kaç saat antrenman yaptığını bulup kendinle karşılaştırmak (43).

Sporda Kıyaslama tanımından yola çıkarak futbol antrenörleri için bir örnek verilebilir. Kıyaslama, bir kimse, bir organizasyonda, işletmecilikteki insanların ne yaptığını en iyi onlardan öğrenir ve genellikle onlar ne yapıyorsa model alır (43).

Goldsmith bu tanımı bir örnekle açıklamış. Profesyonel futbol kanunlarında, antrenörler, bazen diğer başarılı programları ziyaret ederler, onların neler yaptığını ve nasıl başarılı olduklarını öğrenirler ve denerler, hatta belki diğer ülkede olanları takip ederler ve uygularlar. Bu yüzden, kuruluşlar ve spor yetkilileri sıklıkla insanları, sistemleri, yapıları, programları ve yenilikleri karşılaştırmak için diğer ülkelere gönderirler (44).

Spor, yönetim ve eğitim kapsamında Sunay'ın (2005) Türkiye ve dünyada "spor yöneticisi" yetiştiren programları kıyasladığı çalışmasında (45);

1. Spor yöneticisi yetiştirme programlarını kendi içlerinde farklılıklar olduğunu, programda yer alan derslerin sayıları ve toplam saatleri üniversitelerde değişiklik göstermektedir.

2. Türkiye ve dünyada "spor yöneticisi" yetiştiren programların hemen hemen tümünde spor yöneticiliği grup dersleri; ders sayısı ve ders saati bakımından yüksektir.

3. İncelenen programlarda yer alan ders çeşitleri ile isimlerinde; teorik ve uygulamalı derslerin ders saatlerinde de bazı değişikliklere rastlanmıştır. Örneğin; X uygulama dersi bir üniversitede 1 saat teorik 2 saat uygulamalı yapılırken bir diğer üniversitede 4 saat uygulamalı yapılmaktadır.

4. Türkiye' de incelenen üniversitelerin spor yöneticiliği programlarında NASPE ve NASSM'ın spor yöneticisi programlarında olması gereken ders gruplarının yer aldığı gözlenmiştir(45).

Kıyaslama, ayrıca, bir organizasyonun güçlü, zayıf ve imkanlarının daha iyi anlaşılması doğrultusunda bir işleyiş, yöntem sağlar. Bu yüzden stratejik planlama için, Kıyaslama sporda kullanışlı bir araçtır daha önceden yapılan araştırmalarda, profesyonel sporlar gösterdi ki, gelişmeler spor olaylarında geniş bir katılımı

sonuçlanmıştır. Buna örnek olarak; Washington Capitals of National Hockey League, 2000 yılında, 2. Southeast Division unvanlarını kazandırırılar. Washington buz hokey kulübünün 2000-2001 sezon sonuçlarına ait Kıyaslama çalışmasında bir sene öncesi karşılaştırmak gerekirse, sporsal başarının(46);

- % 7.3 seyirci artışı
- %50 TV izlenme oranı ve gelir artışı
- Sponsor geliri artışı
- Seyirci Hâsılat Artışı (Oyun başına 15.000 kişiden fazla

Forma satış artışı vb. takım gelirleriyle yakın ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Kazanma ve kaybetme rekorları, böyle liglerde katılımları tahmin etmek için kullanılır ve inanılır ki, takımın başarısı ve katılımın artışı aynı zamanda ilgili takımlarda Kıyaslama yönetiminin kullanılmasına yardımcı olur ve takımların ne kadar ilerleme yaptığını gösterir ve kazanımlarını arttırır (46).

3.5.2 IFA (Irish Football Association)'nın Yaptığı Bir Çalışma

Kuzey İrlanda Kulüp Lisans Bölümünde bir "Kıyaslama Sistemi" kurulmuştur. Şu kriterler göz önünde bulundurulmuştur (47);

- Sportif Kriter
- Altyapı Kriter
- Personel ve Yönetim Kriteri
- Yasal Kriter

Bu sistemle, IFA'nın FIFA ve UEFA'nın kuralları, statüsü başvurulabilir tüzük tasarılarında uygun hale getirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla da lisanslama sürecinde kulüplere yardım edecek lisans planlarını yönetecek kalifiye elemanlar istihdam etmişlerdir, IFA üyesi kulüplerle interaktif iletişim kurmuşlardır. Kulüplerin

lisans başvuruları kolaylaştıracak ve lisans almaları ile ilgili tüm süreçleri iyileştirici bir çalışma ortaya çıkmıştır (47).

4. METARYAL VE METOD

4.1.Araştırmanın Amacı

Ülkemizde ve Elazığ'da spor faaliyetleri özel ve kamuya ait spor tesislerinde yapılmaktadır. Bu spor tesislerinin kullanıcılar tarafından ne kadar beğenildiği ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını anlamak üzere yapılan bu çalışma 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Elazığ'da faaliyeti devam eden spor tesislerini kullanan kişilerin beklenti ve memnuniyetlerini karşılayıp karşılamadığı karşılanmıyorsa eksik yönlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. İkinci bölümde ise spor tesislerini karşılaştırılmıştır.

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elazığ'da faaliyet gösteren 18 spor tesisini kullanan 200 kişi üzerinden anket çalışması uygulanmıştır. Tesisler arası karşılaştırmada ise 12 spor tesisini örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Araştırmada Sheffield Hallam Üniversitesi (Sport Industry Research Centre) Spor Endüstrisi Araştırmaları Merkezi ve Profesör Dr. Peter Taylor tarafından yapılan "Measuring the performance of Sport Facilities" (10) ve "Sport Equity; Benchmarking the performance of public Sport Facilities" (11) isimli çalışmalarda yer alan "National Benchmarking Service For Sports And Leisure Centres: Financial Questionnaire" (Spor Ve Sosyal Tesisler İçin Kıyaslama Hizmetleri: Finansal Anketi) 15 sorulu veri toplama aracı (Ek1) ile birlikte İngiltere'deki National Benchmarking servisi tarafından geliştirilen "Sport England Survey Of Sports Facility Users" (Spor Tesisi Katılımcıları Anketi) 20 sorulu anket (Ek 2) uygulanmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Kişilerin spor tesislerini kullanırken Beklenti ve memnuniyet açısından 2 adet 5 Ölçekli likert şeklinde olup, sorulara verilen cevaplar;

“Çok memnun”	4,21-5,00	(5),
“Orta memnun”	3,41-4,20	(4),
“Ne memnun ve memnun değil”	2,61-3,40	(3),
“Orta memnun değil”	1,81-2,60	(2),
“Çok memnuniyetsiz ise	1,00-1,80	(1)

Eşit ortalamalar esas alınarak derecelendirilmiştir.

Anketin sorularında spor tesislerinin idari ve altyapı ile ilgili sorular yönetildi. Bu sorularda spor tesislerinin eksiklikleri belirlenmeye çalışıldı. Yapılan ön çalışmalarla anket formunda tespit edilen hata ve eksiklikler giderilmiştir. Geçerlilik-güvenirlilik analizinde(Cronbach's Alpha) değeri $\alpha = 0,816$ olarak bulunmuştur.

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Ankette yer alan demografik bilgiler ve spor kulübü yöneticilerinin, eğitim durumları ve yeterliliklerini belirlemeye ilişkin sorulara verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri çözümlenmiş, dağılımlar ise tablolar halinde verilmiştir. Anketten elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, çoklu gruplar için tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanarak sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

5.BULGULAR

5.1. Demografik veriler

Tablo 3. Demografik veriler

		Sayı	%	Ort.±ss
Cinsiyetiniz	Kadın	52	26,0	
	Erkek	148	74,0	
Doğum Yeriniz:	Köy	16	8,0	
	Belde	20	10,0	
	İlçe	40	20,0	
	İl	124	62,0	
Yaş:	15-17	4	2,0	4,060±0,905
	17-19	8	4,0	
	19-21	28	14,0	
	21-23	92	46,0	
	25-+	68	34,0	
Eğitim Durumunuz:	Ortaokul	4	2,0	2,536±1,225
	Lise	36	18,0	
	Üniversite	152	76,0	
	Lisansüstü	8	4,0	
Gelir Düzeyiniz: (YTL)	250-500TL	63	31,5	2,645±1,452
	600-1000TL	41	20,5	
	1100-1500tl	28	14,0	
	1600-2000TL	40	20,0	
	2100 ve üstü	28	14,0	
Spora Başlama Yaşınız	05-07 Yaş	16	8,0	3,3400±1,30496
	08-10 Yaş	41	20,5	
	11-13 Yaş	60	30,0	
	14-16 Yaş	25	12,5	
	17 yaş ve üstü	58	29,0	
	Toplam	200	100,0	
Halen Kulüp Faaliyetinde Bulunuyor musunuz	Evet	67	33,5	
	Hayır	133	66,5	
	Toplam	200	100,0	

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerini sportif faaliyet için gelen 200 kişi üzerinden yapılan anket çalışmamızda Katılımcıların 52(%26)'si Kadın, 148(%74) erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların Doğum yerine göre 16(%8) Köy’de, 20(%10)’si Belde’de, 40(%20)’i ilçede, 124(%62)’ü il’de doğmuştur.

Katılımcıların yaş ortalama 4,06(21-23) yaş aralığından oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre 4(%2)’ü ortaokul, 36(%18,0)’si lise, 152(%76,0)’si Üniversite, 8(%4)’i lisansüstü eğitim seviyesindedir. Ortalama eğitim düzeyi 2,53 (üniversite) olduğu görülmektedir.

Gelir düzeyine göre 4(%2)’ü 15-17 yaş, 8(%4)’i 17-19 yaş, 28(%14)’i 19-21, 92(%46,0)’si 21-23 yaş, 68(%34)’ü 25 yaş ve üstü katılımcılardan oluşmaktadır.

Spora başlama yaşı ort 3,34 (14-16) yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Halen kulüp faaliyetlerine katılıma göre 67(%33,5) evet, 133(%66,5) hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4. Katılımcıların “Bugün Yaptığınız Faaliyetin Türü Nedir?” sorusunun cevaplarının analizi

	Sayı	%
Fitnes	24	12,0
Aletli Jimnastik	4	2,0
Dövüş sporu	4	2,0
Futbol	40	20,0
Beden Eğitimi	24	12,0
Basketbol-Voleybol	20	10,0
Yüzme	40	20,0
İzleyici	8	4,0
Diğer	36	18,0
Toplam	200	100,0

“Bugün Yaptığınız Faaliyetin Türü Nedir?”. Sorusana 24(%12)Fitnes, 4(%2)’ü Aletli jimnastik, 4(%2)’ü dövüş sporları, 40(%20)’i futbol, 24(%12)’ü beden eğitimi, 20(%10)’si basketbol-voleybol, 40(%20)’i yüzme, 8(%4)’i izleyici, 36(18)’si diğer faaliyetlerde bulunmaktadır.

Tablo 5. Bugün faaliyetini hangi alanda yaptın?

	Sayı	%
Yüzme Havuzu	41	20,5
Jimnastik Salonu	8	4,0
Büyük Salon	28	14,0
Açık Alan	52	26,0
Küçük salon	11	5,5
Halı saha	12	6,0
Tenis Kortu	28	14,0
Tesisin diğer bölümleri	20	10,0
Toplam	200	100,0

“Bugün faaliyetini hangi alanda yaptın?” sorusuna 41(%20,5)’i Yüzme havuzu, 8(%4)’i jimnastik salonu, 28(%14)’i Büyük salon, 52(%26)’si açık alan, 11(%5,5) Küçük salon, 12(%6) halı saha, 28(%14) tenis kortu, 20(%10) tesisin diğer bölümünde faaliyete bulunduğunu görülmüştür.

Tablo 6. Bugün yaptığın faaliyetin en iyi tanımı nedir?

	Sayı	%
Hoca eşliğinde organize sınıf/kurs	61	30,5
Bireysel Çalışma	75	37,5
Bir kulübün üyesi olarak	24	12,0
Diğer	35	17,5
Cevapsız	5	2,5
Toplam	200	100,0

“Bugün yaptığın faaliyetin en iyi tanımı nedir?” sorusuna 61(%30,5) Hoca eşliğinde organize sınıf/kurs, 75(%37,5)’i Bireysel Çalışma, 24(%12)’ Bir kulübün üyesi olarak, 35(%17,5)’i Diğer olarak cevaplanmıştır. Ankette bu soruya 5(%2,5) cevapsız bırakılmıştır

Tablo 7. Bugün tesise gün içinde ilk kez mi geldiniz

	Sayı	%
Evet	82	41,0
Hayır	118	59,0
Toplam	200	100,0

“Bugün tesise gün içinde ilk kez mi geldiniz” sorusuna 82(%41) evet, 118(%59)’i hayır cevabını vermişlerdir.

Tablo 8. Son 7 gün ve son 4 hafta içinde (bu gelişiniz dahil) kaç kere bu tesise geldiniz?

		Sayı	%
Haftada	1	61	30,5
	2	86	43,0
	3	16	8,0
	4	4	2,0
Ayda	5	12	6,0
	6	4	2,0
	10	12	6,0
	15	4	2,0
	Toplam	200	100,0

“Son 7 gün ve son 4 hafta içinde (bu gelişiniz dahil) kaç kere bu tesise geldiniz?” sorusuna hafta 1 kez, 61(%30,5), Haftada 2 kez 87(%43,5), Haftada 3 kez, 16(%8), Ayda 5 kez 12(%6), Ayda 6 kez 4(%2) , ayda 10 kez 2(%6), hafta da 15 kez 4(%2) olduğu görülmektedir

Tablo 9. Bugün tesiste verilen hizmetlerden faydalanmak için, size indirim sağlayacak üyelik kartı yada sosyal kurum kartı ibraz etme dağılımı

	Sayı	%
Evet	44	22,0
Hayır	140	70,0
Toplam	184	92,0

Bugün tesiste verilen hizmetlerden faydalanmak için, size indirim sağlayacak üyelik kartı yada sosyal kurum kartı ibraz ettiniz mi? Sorusuna 44(%22)'u evet, 140(%70)'i hayır cevabını vermişlerdir

Tablo 10. Bu kartı edinmek için statü dağılımı

	Sayı	%
Belli bir geliri olmayan	76	38,0
Belli bir geliri olan	60	30,0
Toplam	136	68,0

Bu kartı edinmek için statünüz nedir? 76(%38)'si Sorusa küçük öğrenci işsiz s gibi sabit geliri olmayan katılımcılar, 60(%30)'i sabit geliri olan katılımcılardan oluşmaktadır

Tablo 11. Tesislere geliş güzergah dağılımı

	Sayı	%
Doğrudan evden	108	54,0
Doğrudan okuldan	36	18,0
Alışverişten	16	8,0
Diğer	40	20,0
Toplam	200	100,0

Tesislere geliş güzergahınız nedir? Sorusuna 108(%54)'i doğrudan evden, 36(%18)'si Doğrudan okuldan, 16(%8)'si Alışverişten, 40(%20)'i başka yerlerden tesislere geldiğini belirtmişlerdir.

Tablo 12. Tesislere gelirken ulaşımının dağılımı

	Sayı	%
Özel araç	24	12,0
Yaya	36	18,0
Toplu ulaşım	128	64,0
Diğer	12	6,0
Toplam	200	100,0

Tesislere gelirken ulaşımı nasıl sağlamaktasınız? Sorusuna 24(%12)'ü özel araçla, 36(%18)'si Yaya olarak, 128('64)'i toplu ulaşım, 12(%6)'si diğer yollarla tesislere geldiği görülmektedir.

Tablo 13. Tesislere ulaşınca kadar yolculuğunuz ne kadar zaman alıyor? sorusunun dağılımı

	Sayı	%
0-5 dk	16	8,0
6-10 dk	20	10,0
11-15 dk	12	6,0
16-20dk	64	32,0
21-30 dk	40	20,0
31-45 dk	16	8,0
45dk fazla	12	6,0
Toplam	180	90,0
Cevapsız	20	10,0
Toplam	200	100,0

Tesislere ulaşınca kadar yolculuğunuz ne kadar zaman alıyor? Sorusuna 16(%8)'si 0-5dk, 20(%10)'si 6-10dk, 12(%6)'si 11-15 dk, 64(%32)'ü 16-20dk, 0(%20), 21-30dk, 16(%8)'si 31-45dk, 12(%6)'si 45 dk fazla, süre zarfında tesislere geldiğini belirtmiştir.

Tablo 14. Bu tesisi arkadaşlarınıza ve meslektaşlarınıza ne ölçüde önerirsiniz? Sorusunun dağılımı

	Sayı	%
0	4	2,0
1	8	4,0
2	2	1,0
3	16	8,0
4	25	12,5
5	43	21,5
6	44	22,0
7	8	4,0
8	9	4,5
9	17	8,5
10	24	12,0
Toplam	200	100,0

Tablo incelendiğinde faaliyet gösterdiği tesisi önerme puanına göre 4,5,6 puanda bir yığılma olduğu görülmektedir. 142 (%71)'si ilk 6 puan verildiği görülmektedir. Ortalama 5,80+-2,49 'dur. Faaliyet gösterilen tesisler yüksek puanlarla önermedikleri görülmektedir.

Tablo 15.Kendi işinde çalışıyorsanız lütfen kaç kişi çalıştırdığınızı belirtiniz sorusunun dağılımı

	Sayı	%
1-24 arası	52	26,0
25- ve üstü	4	2,0
Toplam	56	28,0
Kendi işimde çalışmıyorum	144	72,0
Genel toplam	200	100,0

Tablo incelendiğinde kendi işinde çalışan 56(%28)'sinin 52'si yanında 1-24 kişi çalıştırdığı, 4 kişinin yanında 25 ve üstü kişi çalıştırdığı görülmektedir. Katılımcıların 144(%72)'u ise kendi işinde çalışmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 16.Başka çalışanlar yetkiniz altında var mı? (müdür/ şef) günlük mesaide diğer çalışanlar üzerinde sorumluluğunuz var mı? Sorusunun dağılımı

	Sayı	%
Evet	24	12,0
Hayır	60	30,0
Toplam	84	42,0
Kendi işimde çalışmıyorum ve diğ.	116	58,0
Genel Toplam	200	100,0

Kendi işinde çalışan 84(%42) katılımcıdan 24(%12)'ü kendi işinde yetkili (müdür/şef) çalıştırdıklarını ve sorumluluk verdiklerini, 60(%30)'i kendiişlerinde sorumluluk verdiği bir yetkilinin olmadığı belirtmişlerdir. 116(%58)'si ise kendi işinde çalışmadığı veya hiç çalışmadığını belirtmişlerdir

5.2. Beklenti memnuniyet analizi

5.2.1.Cinsiyete açısından beklenti-Memnuniyet analizi

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine t-testine göre cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Beklenti anketine göre; Kadın katılımcıları $\bar{x}$:3,63±0,814, Erkek katılımcıların $\bar{x}$:3,75±1,250'dir F:2,96, p:0,087'dir

Memnuniyet anketine göre; Kadın katılımcıları $\bar{x}$:3,33±1,138, Erkek katılımcıların $\bar{x}$:3,40±0,949'dir F:1,470, p:0,227'dir. Buna göre

Cinsiyete göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat beklenti ortalamaların, memnuniyet ortalamalarından yüksek olmasının sebebi beklentinin yeterince karşılanmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 17. Cinsiyete açısından beklenti-Memnuniyet analizi

	Cinsiyetiniz	N	$\bar{x}$	Std. sp	F	p
Beklenti	Kadın	40	3,6288	,81438	2,96	0,087
	Erkek	130	3,7556	1,25025		
Memnuniyet	Kadın	47	3,3306	1,13877	1,470	0,227
	Erkek	141	3,4051	,94995		

5.2.2.Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların doğum yeri açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova turkey testine göre doğum yeri açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılıklar görülmüştür.

Beklenti anketine göre; Gruplar arasında kareler toplamı: 22,083, kareler ortalaması 7,361. Grup içinde kareler toplamı: 205,916, kareler ortalaması 1,240, F: 5,934, p: 0,001'dir

Memnuniyet anketine göre; Gruplar arası kareler toplamı:1,737, kareler ortalaması 0,579. Grup içinde kareler toplamı: 184,447, kareler ortalaması 1,002, F:0,578, p: 0,630'dir

Tablo 18.Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların doğum yeri açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Doğum yeri	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Farklılık
Beklenti	Gruplar arası	22,083	3	7,361	5,934	,001	İl -köy
	Grup için	205,916	166	1,240			
	Toplam	227,999	169				
Memnuniyet	Gruplar arası	1,737	3	,579	,578	,630	
	Grup için	184,447	184	1,002			
	Toplam	186,184	187				

Doğum yerine göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Beklenti açısında il ve ilçe, belde ve köy arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. İlde doğan katılımcıların beklentileri ilçe, belde ve köyde doğan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Memnuniyet açısında il, ilçe, belde ve köyde doğanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerinde tüm katılımcılar beklentilerini karşılamadığı görülmüştür.

5.2.3. Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların yaş açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ’da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova Turkey testine göre yaş bağımlı yerine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılıklar görülmüştür.

Beklenti anketine göre; Gruplar arasında kareler toplamı:53,352, kareler ortalaması 13,338. Grup içinde kareler toplamı: 174,647, kareler ortalaması 1,058, F:12,601, p: 0,00’dır

Memnuniyet anketine göre; Gruplar arası kareler toplamı: 15,987, kareler ortalaması 3,997. Grup içinde kareler toplamı: 170,198, kareler ortalaması 0,930, F:4,297, p: 0,002'dir

Yaş bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Beklenti açısından yaş arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 25 yaş ve üstü katılımcıların beklenti ortalamalarının büyük olduğu görülmüştür.

Yaş bağımlı değişkenine göre memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Beklenti açısından yaş arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 25 yaş ve üstü katılımcıların memnuniyet ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 19. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların yaş açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Yaş	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p.	Fark
Beklenti	Gruplar arası	53,352	4	13,338	12,601	,000	25+ 15-17
	Grup için	174,647	165	1,058			
	Toplam	227,999	169				
Memnuniyet	Gruplar arası	15,987	4	3,997	4,297	,002	17-19 ile 25+
	Grup için	170,198	183	,930			
	Toplam	186,184	187				

5.2.4. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların eğitim açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova Turkey testine göre eğitim bağımlı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılıklar görülmüştür.

Beklenti anketine göre; Gruplar arasında kareler toplamı: 46,308, kareler ortalaması 15,436. Grup içinde kareler toplamı: 181,691, kareler ortalaması 1,095, F:14,13, p: 0,00'dir

Memnuniyet anketine göre; Gruplar arası kareler toplamı: 6,661, kareler ortalaması 2,220. Grup içinde kareler toplamı: 179,523, kareler ortalaması 0,976, F:2,276, p: 0,081'dir

Eğitim bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Beklenti açısında yaş arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Lisans - Lisansüstü katılımcıların beklenti ortalamalarının büyük olduğu görülmüştür.

Eğitim bağımlı bağımlı değişkenine göre memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Tüm eğitim grupları beklentilerinin karşılanmadığı yani memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir katılımcıların memnuniyet ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 20. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların eğitim açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Eğitim Durumu	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Fark
Beklenti	Gruplar arası	46,308	3	15,436	14,103	,000	Lisans üstü- ortaokul
	Grup için	181,691	166	1,095			
	Toplam	227,999	169				
Memnuniyet	Gruplar arası	6,661	3	2,220	2,276	,081	
	Grup için	179,523	184	,976			
	Toplam	186,184	187				

5.2.5.Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Gelir düzeyi açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova Turkey testine göre Gelir düzeyi Bağımlı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılıklar görülmüştür.

Beklenti anketine göre; Gruplar arasında kareler toplamı: 27,843, kareler ortalaması 6,961. Grup içinde kareler toplamı: 158,342, kareler ortalaması 0,865, F:8,045, p: 0,00'dir

Memnuniyet anketine göre; Gruplar arası kareler toplamı: 17,337, kareler ortalaması 4,334. Grup içinde kareler toplamı: 210,662, kareler ortalaması 1,277, F:3,39, p: 0,011'dir

Gelir düzeyi bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. 1100 – 1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların 250-500TL gelir düzeyine göre beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gelir düzeyi bağımlı değişkenine göre memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. 2100 ve üstü gelir düzeyine sahip katılımcıların 1100-1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların memnuniyetlerin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Gelir düzeyi açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Gelir Düzeyi	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Fark
Beklenti	Gruplar arası	27,843	4	6,961	8,045	,000	
	Grup için	158,342	183	,865			250-500 tl ile
	Toplam	186,184	187				1100-1500
Memnuniyet	Gruplar arası	17,337	4	4,334	3,395	,011	2100 ve üstü-
	Grup için	210,662	165	1,277			ile 1100-
	Toplam	227,999	169				1500TL

5.2.6.Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Spora başlama yaşı açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine Anova Turkey testine göre Spora başlama yaşı Bağımlı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılıklar görülmemiştir.

Beklenti anketine göre; Gruplar arasında kareler toplamı: 7,970, kareler ortalaması 1,993. Grup içinde kareler toplamı: 178,214, kareler ortalaması 0,974, F:2,046, p: 0,090'dir

Memnuniyet anketine göre; Gruplar arası kareler toplamı: 10,447, kareler ortalaması 2,619. Grup içinde kareler toplamı: 217,521, kareler ortalaması 1,318, F:1,987, p: 0,099'dir

Spora başlama yaşı bağımlı değişkenine göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yani spora başlama yaşının spor tesislerine kullanırken beklenti ve memnuniyet açısında bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 22.Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Spora başlama yaşı açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Spora başlama yaşı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Fark
Beklenti	Gruplar arası	7,970	4	1,993	2,046	,090	
	Grup için	178,214	183	,974			
	Toplam	186,184	187				
Memnuniyet	Gruplar arası	10,478	4	2,619	1,987	,099	
	Grup için	217,521	165	1,318			
	Toplam	227,999	169				

5.2.7. Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Halen Kulüp faaliyetinde bulunup-bulunmama açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların beklenti ve memnuniyet karşılaştırma anketine t-testine göre Halen Kulüp faaliyetinde bulunma bağımlı değişken beklenti açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Beklenti anketine göre; evet diyen katılımcıları $\bar{x}$:3,22±1,157, hayır diyen katılımcılar $\bar{x}$:3,96±1,089'dir F:0,007, p:0,000'dir

Memnuniyet anketine göre; Evet diyen katılımcıları $\bar{x}$:3,24±1,018, hayır diyen katılımcıların $\bar{x}$:3,46±0,982'dir F:0,443, p:0,155'dir. Buna göre

Halen Kulüp faaliyetinde bulunma bağımlı değişken beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna Kulüp faaliyetlerinde bulunmayan katılımcıların beklentisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Halen Kulüp faaliyetinde bulunma bağımlı değişken memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yani tüm katılımcıların memnuniyet beklentilerinin altında kalmıştır.

Tablo 23.Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine katılan katılımcıların Halen Kulüp faaliyetinde bulunup-bulunmama açısından beklenti ve memnuniyet karşılaştırması

	Halen Kulüp Faaliyetinde Bulunuyor musunuz	N	Ort	St.sap	F	p
Beklenti	Evet	55	3,2259	1,15783	0,007	0,000
	Hayır	115	3,9649	1,08938		
Memnuniyet	Evet	63	3,2405	1,01891	0,443	0,155
	Hayır	125	3,4600	,98292		

6. TARTIŞMA SONUÇ

Bu Bölümde Spor tesislerinde bu faaliyetlerin kullanıcılar tarafından beklentileri ve memnuniyetlerinde elde ettiğimiz veriler karşılaştırılarak tartışılacaktır.

Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerine sportif faaliyet için gelen 200 kişi üzerinden yapılan anket çalışmamızda 52(%26)'si Kadın, 148(%74) erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların Doğum yerine göre 16(%8) Köy'de, 20(%10)'si Belde'de, 40(%20)'i ilçede, 124(%62) il'de doğmuştur.

Katılımcıların yaş ortalaması 4,06(21-23) yaş aralığından oluşmaktadır.

Eğitim durumuna göre 4(%2) ortaokul, 36(%18,0) lise, 152(%76,0)'si Üniversite, 8(%4) lisansüstü eğitim seviyesindedir. Ortalama eğitim düzeyi 2,53 (üniversite) olduğu görülmektedir.

Gelir düzeyine göre 4(%2) 15-17 yaş, 8(%4) 17-19 yaş, 28(%14) 19-21, 92(%46,0)'si 21-23 yaş, 68(%34)'ü 25 yaş ve üstü katılımcılardan oluşmaktadır.

Spora başlama yaşı ort 3,34 (11-13) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Halen kulüp faaliyetlerine katılıma göre 67(%33,5) evet, 133(%66,5) hayır cevabını vermiştir.

“Bugün yaptığın faaliyetin en iyi tanımı nedir?” sorusuna 61(%30,5) Hoca eşliğinde organize sınıf/kurs, 75(%37,5)'i Bireysel Çalışma, 24(%12)' Bir kulübün üyesi olarak, 35(%17,5)'i Diğer olarak cevaplamıştır. Ankette bu soruya 5(%2,5) cevapsız bırakılmıştır (Tablo 6).

Demiröz (48)deneklerin büyük bir oranının (%43,6) haftada 3 saat ve daha az süre ile spor tesislerinden yararlandığını ortaya koymaktadır. Bizim çalışmamızda ise Hafta 2 kez 8(%43)' olduğu görüldü.

Demiröz (48), deneklerin uğraştığı spor dallarında futbol başta olmak üzere voleybol ve basketbol gibi takım sporları ağırlıktadır.

Yine Yaman ve Ark. (49) spor branştan öncelik sırasına göre; birinci sırada futbol %67,1, ikinci öncelik sırasına göre ise basketbol %34,8'dir. İkinci öncelik sırasında %11,1 oranında yine futbolda bulunurken, %10,3 oranında da voleybol bulunmaktadır. Üçüncü öncelik sırasına göre ise voleybol %24,2 oranında birinci sırada, %14,9 oranında basketbol ikinci sırada, %14,1 oranında yüzme üçüncü sırada olarak bildirirken bizim çalışmamızda futbol ve yüzme (%20) birinci sırada, Beden eğitim ve Fitnes (%12) ikinci sırada, basketbol ve voleybol (%10) üçüncü sırada yer aldı. Futbolun ön planda olma sebebi birinci sırada ekonomik sebepler olarak görülürken; Türkiye'de ön planda olma sebebi medyanın etkisi bilinmektedir Yaman ve ark. (49)Araştırmada elde edilen verilere göre Kırıkkale'de örneklem grubun spor yapabileceği tesisler sayı ve nitelik bakımından yeterli olmadığını bildirirken bizim çalışmamızda da tesislerin fiziki bakımdan yeterli olmadığı görülmüştür ve çalışmamızla paralellik göstermiştir. Kırıkkale'de halka yönelik olarak yapılması istenen spor faaliyetleri öncelikli olarak; futbol, basketbol, yüzme, jogging ve tenistir olarak bildirmiştir bizim çalışmamızda da en fazla katılımın futbol, yüzme basketbol ve fitnes olduğu görüldü

Tesise verilen puan Tablo 14'de verilmiştir. Faaliyet gösterdiği tesisi önerme puanına göre 4,5,6 puanda bir yığılma olduğu görülmektedir. 142 (%71)'si ilk 6 puan verildiği görülmektedir. Ortalama $5,80 \pm 2,49$ 'dur. Faaliyet gösterilen tesisler yüksek puanlarla önermedikleri görülmektedir (Tablo 14)Tülan (50) çalışmasında tesise verilen puan "8" dir. Bizim araştırmamızdan yüksek çıkmıştır (48).

Tablo 15 incelendiğinde kendi işinde çalışan 56(%28)'sinin 52'si yanında 1-24 kişi çalıştırdığı, 4 kişinin yanında 25 ve üstü kişi çalıştırdığı görülmektedir. Katılımcıların 144(%72) ise kendi işinde çalışmadığını belirtmişlerdir.

Kendi işinde çalışan 84(%42) katılımcıdan 24(%12)'ü kendi işinde yetkili (müdür/şef) çalıştırdıklarını ve sorumluluk verdiklerini, 60(%30)'i kendi işlerinde sorumluluk verdiği bir yetkilinin olmadığı belirtmişlerdir. 116(%58)'si ise kendi işinde çalışmadığı veya hiç çalışmadığını belirtmişlerdir(Tablo 15).

Cinsiyete göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat beklenti ortalamalarının, memnuniyet ortalamalarından yüksek olmasının sebebi beklentinin yeterince karşılanmamış olmasından düşünülebilir (Tablo 17).

Yelboğa(51) finans sektöründe yaptığı iş doyumunu araştırmasında yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığını belirtirken, Öztürk(52) Yaptığı çalışmada, Banka sektöründe İşdoyumu üzerine yaptığı çalışmada Cinsiyet, Yaş, İş tecrübesi, Eğitim seviyesi gibi demografik değişkenler ile iş doyumunu arasında bir korelasyon olmadığı bulmuştur. Bu çalışmamızda Cinsiyet ile beklenti açısından bir farklılık olmadığı, Kız katılımcıların beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür, memnuniyet durumuna göre tüm grup üyelerinin memnun olmadığı görülmüştür($p>0,05$).

Yaman ve Ark. (49) 12-17 yaş grubundakiler diğer yaş gruplarına göre daha fazla spor yaptıkları bildirmiştir. Bizim çalışmamızda ise 11- 16 ve 17 yaş üstü yaş aralığında görülmüştür. Çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Nacar (53) Spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada katılımcıların, “spor tesisleri nitelik ve nicelik bakımından yeterli olmadığı”, “spor tesislerinin yetersizliğinin, siyasi iktidarların spor tesislerine gereken önemi vermediğinden” kaynaklandığı bildirmiştir.

Yine Elazığ ilinde yapılan bir çalışmada, Elazığ ilinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü' ne ait olan spor tesislerinin fiziki özelliklerinin, yetersiz olduğu ve çağdaş spor tesisi tanımına uymadığı, mevcut ihtiyaçları karşılayamadığı belirtilmiştir (53). Aynı şekilde Van ilinde yapılan bir çalışmada, spor tesislerinden yeterince yararlanılamama nedenlerinin arasında amacına uygun spor tesislerinin bulunmadığı ve tesislerin fiziki kapasitesinin yetersiz olduğu belirtilmiştir (54). Niğde ilinde yapılan bir çalışmada, tesislerin yeterlilik durumu, bir soru ile sorulmuş ve katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, tesis yeterliliğinin, ihtiyaç ve beklentilere cevap veremediği nedeni ile yetersiz olduğu, tesislerin yetersizliği ile spordan uzaklaşmaların yaşandığı, yapılan spora konsantre olunmadığı belirlenmiştir (55). Bu araştırmaların sonucu, araştırmamız ile paralellik göstermektedir.

Demiröz (48)Kahramanmaraş ilinde GSİM'e ait spor tesislerinin fiziksel özelliklerinin ve işletmecilik anlayışının sporcu ve antrenörlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamadığı, anket maddelerine, cinsiyet ve konuma göre farklı cevapların verildiği belirlenmiştir1000 denekten 479 tanesi sporu kısmen yaptığını söylerken, 30 tanesi kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Tesis ve salon yetersizliğinin bu sonucu olduğunu bildirmiştir. Bizim çalışmamızda spor tesislerinin katılan katılımcıların memnuniyet anketinde göre cinsiyet, eğitim, gelir düzeylerinde açısından, beklentilerini karşılamadığı görülmüştür.

Doğum yerine göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Beklenti açısında il ve ilçe, belde ve köy arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. İlde doğan katılımcıların beklentileri ilçe, belde ve köyde doğan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Doğum yerine göre beklenti ve memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Memnuniyet açısında il, ilçe, belde ve köyde doğanlar arasında anlamlı

bir farklılık yoktur($p>0,05$). Yani Elazığ'da faaliyet gösteren spor tesislerinde tüm katılımcılar beklentilerini karşılamadığı görülmüştür.

Demiröz (48) spor tesislerinden yararlanan bireylerin 18-24 (%63,4), 25-31 (%14,1), 32-38 (%9,0), 39-45 (%8,1), 46 yaş ve üzerinin (%5,4) olduğunu gösterdi. Bu durum gençlerin diğer yaş gruplarına oranla daha fazla spor tesislerinden yararlandığını bildirirken. Bizim çalışmamızda Yaş bağımlı değişkenine göre beklenti ve memnuniyet açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 25 yaş ve üstü katılımcıların diğer yaş gruplarından beklenti ortalamalarının büyük olduğu görülmüştür($p<0,05$).

Yiğit (56) spor merkezlerine katılan bireylerin hizmet Kalitesine yönelik beklenti ve algılarının araştırılması üyelerin beklentileri konusunda genç yetişkinlerin hem ergen hem de yetişkin üyelerden daha fazla beklentileri bulunmaktadır. Araştırmamızda 25 yaş ve üstü katılımcıların beklentilerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yiğit(56)'de yaptığı araştırmayı desteklemektedir ($p<0,05$).

Eğitim bağımlı değişkenine göre Beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortaokul ile lisansüstü eğitim gören katılımcılar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Lisansüstü eğitim gören katılımcıların tesisten beklentisi daha yüksektir ($p<0,05$).

Eğitim bağımlı değişkenine göre memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p:0,081$). Tüm eğitim grupları beklentilerinin karşılanmadığı yani memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların memnuniyet ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür.

Yiğit (56)'de yaptığı çalışmada; Eğitim bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Lisans - Lisansüstü katılımcıların beklenti

ortalamalarının büyük olduğu görülerek çalışmamızı beklenti açısından desteklemektedir.

Gelir düzeyi bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. 1100–1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların 250-500TL gelir düzeyine göre beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Keser (57) yaptığı çalışmada Yüksek gelir düzeyine sahip grubun iş doyumlarının yüksek olduğunu bildirmiştir. Araştırmamızda 1100-1500 TL gelir düzeyi sahip grubun beklentilerinin 250-500TL gelir düzeyine sahip grubun, beklentilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine Keser (57)'deki çalışmasında tüm gelir düzeyi grubundaki memnuniyet karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bizim araştırmamızla paralellik göstermektedir. Araştırmamızda tüm gelir düzeyi grubu beklentiler arasında farklılık görülse de, memnuniyet açısından tüm grubun yeterince memnun kalmadığı görülmüştür (Tablo 21).

Gelir düzeyi bağımlı değişkenine göre memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. 2100 ve üstü gelir düzeyine sahip katılımcıların 1100- 1500TL gelir düzeyine sahip katılımcıların memnuniyetlerin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Keser (57)'de yaptığı çalışma araştırmamızı destekler niteliktedir.

Spora başlama yaşı bağımlı değişkenine göre beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yani spora başlama yaşının spor tesislerine kullanırken beklenti ve memnuniyet açısında bir farklılık göstermemiştir. Öztürk (52)'de yaptığı çalışmada spora başlama yaşı ile Spor merkezlerinde oluşan memnuniyet arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Araştırmamızı destekler niteliktedir.

Halen Kulüp faaliyetinde bulunma bağımlı değişken beklenti açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna Kulüp faaliyetlerinde bulunmayan katılımcıların beklentisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Halen Kulüp faaliyetinde bulunma bağımlı değişken memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yani tüm katılımcıların memnuniyet beklentilerinin altında kalmıştır.

Yiğit (56)'de Katılma süresi açısından Genel hizmet kalitesi alt boyutunda yapılan karşılaştırmada hizmet kalitesi puanları arasındaki farkın önemsiz olduğu gösterdi. Araştırmamızda Tesislere katılma süresi açısından yeni katılan katılımcıların beklentilerinin yüksek olduğu, Memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ile Yiğit(56) i desteklemektedir.

5.3. Spor Ve Sosyal Tesisler İçin Kıyaslama Anket sonuçları

Ankete katılan ve Elazığ ilinde faaliyet gösteren 18 spor tesisinin 12 tanesi incelendi, Bu 12 Spor tesisinden 2 Tane Kamuya ait olduğu ve 10 tanesi kar amaçlı özel tesis olduğu görüldü.

Bu tesislerden 11 tanesinin ortak kullanım idaresi bulunduğu görüldü.

Bu tesislerin Tamamında otopark ve bulunduğu, Halı saha olarak çalışan tesislerin tamamı sunni çim saha olduğu, 2 tesis de yüzme havuzu bulunduğu, 4 tesiste açık spor faaliyetlerini yapılabileceği imkanlarının oldu, 2 tesisin kapalı spor salonu bulunduğu görüldü. Bir tesis de beden eğitim salonunun bulunduğu. Bu tesislerde kreş bulunmadığı.

İncelemede bulunduğumuz 12 spor tesisinin 4 tanesi 250m² 'den daha kapalı alana sahip. 8 tanesi 1500m² daha büyük kapalı alana sahip olduğu görüldü. Bunlardan 3 tanesi 200m² altı, 11 tanesi 200m² ve üstü kullanıma açık kapalı alanı olduğu görüldü. Bunlar AA, LHS, S23 gibi özel sektörler

Enerji kullanım kapasitelerine bakıldığında altı tesisin yıllık 5000TL ve altında enerji sarfiyatının bulunduğu, 8 tanesinin 10.000TL ve üstü enerji sarfiyatının bulunduğu görülmüştür. Bunlar AA, LHS, S23 gibi özel sektörler

Elazığ ilinde bulunan 4 yüzme havuz tesisinin ikisi 20 mt kısa, ikisi 20 metreden uzun yüzme parkuru bulunur.

Kamuya ait bir tesisin haricinde herhangi bir kalite standartlı belgesine sahip değildi.

Tesisleri kullanım kapasiteleri olarak 2014 yılına göre 2200 kişi kapasite 7 tesis ulaşırken 7500 kişi ve üstü kapasitesine 5 işletme ulaşmıştır. Bunlardan Kamu ya ait Gençlik spor müdürlüğüne ait Yakup Kılıç spor salonu ve Gençlik Spor müdürlüğüne ait yüzme tesisleri, Özel sektöre ait SLHS, MHS, DKHS işletmeleri bulunmaktadır.

Bu tesislerin tamamında tesis personeli hizmet görmektedir. Profesyonel veya özel organizasyon personeli bulunmamaktadır.

Bu tesislerin yıllık gelir durumuna göre 12000-40000TL Arasında 7 işletme bulunmaktadır.15000 ile 150000 TL arasında 5 işletme bulunmaktadır. Bunlar AA, LHS, S23 gibi özel sektörler, Gençlik spor müdürlüğüne ait Yakup Kılıç spor salonu ve Gençlik Spor müdürlüğüne ait yüzme tesisleri gibi kamuya ait tesisler bulunmaktadır.

Bu tesislerden ikinci planda gelir getiren işletmeler DKHS, LFS, LHS, S23' tesisleri ikinci bir gelir getiren işletmelerdir, İkinci gelir olarak en iyi işletme LFS ve DHS işletmesidir. Bu gelir kantin ve büfe gelirleridir.

İşletme giderleri açısından en önemli işletmeler S23, LHS, AA, FTHS, SLH Sahadır.

Tüm özel işletmelerde Asgari ücret uygulaması yapılmaktadır. Personel kullanım açısından en önemli işletmeler S23, LHS, AA, FTHS, SLHS'dır. Ortalama 1000-1200TL arasındadır. Personel sayısı açısından yeterli bilgi alınamamıştır.

Enerji sarfiyatı açısından en önemli işletmeler S23, LHS, AA, FTHS, SLHS. Yıllık enerji sarfiyatı aylık 1000 TL -1200 TL arasındadır. Enerji sarfiyatı açısından En büyük işletme S23'tür

Yıllık bakım ve onarım giderlerin açısından en önemli işletmeler S23, LHS, AA, FTHS, SLHS'dır. Bakım ve onarım giderlerin aylık 200 TL -100TL arasındadır. Enerji sarfiyatı açısından En büyük işletme LHS'dır.

Ödenen Yıllık vergi giderleri açısından en önemli işletmeler S23, LHS, AA, FTHS, SLHS'dır. Bakım ve onarım giderlerin yıllık 5000 TL -15000TL arasındadır. Vergi giderleri açısından En büyük işletme AA halı sahadır.

Sonuç olarak

Çalışan insanların spor yapabilmeleri için iş yerlerinde, işletme tarafından spor salonları açılmalı ve her çalışanın rahatça faydalanması sağlanmalıdır. Ayrıca sporun zindelik sağladığı göz önüne alınırsa,

Sporun yaygınlaştırılması amacıyla her yaşta insanlar spora teşvik edilmelidir. Radyo, televizyon ve yazılı basından sporun yaygınlaştırılması amacıyla özellikle orta yaş ve üstündeki yaşlarda olan insanlara hitap eden programlar hazırlanmalı, gazete ve dergilerde bu konu ile ilgili yazılar yazılmalı, sporun insan sağlığına olan faydaları özenle anlatılarak orta ve ileri yaşlardaki insanların spora teşviki sağlanmalıdır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında denilebilir ki Elazığ'da spor tesisleri fiziksel ve hizmet nitelikleri itibarı ile yeterli değildir. Tesislerin nitelik ve nicelik itibarı ile yeterli düzeye getirilmesi gerekmektedir. Elazığ'da kitle sporunun yaygınlaştırılması için öncelikle spor tesislerine önem verilmelidir.

Genel olarak spor yüksek miktarlarda paralar harcanarak yapılan aktiviteler değildir. Bunun için spor yapmak ayrıcalıklı bir faaliyet olmayıp kitleye

yaygınlaştırılması gereken bir faaliyet türüdür. Ancak bunun için yeterli tesislerin yapılması ve bu tesislerden halkın rahatça faydalanabilmesi sağlanmalıdır.

Spor ve Sosyal Tesislerin Kıyaslama Anket sonuçları

Tesislerin karşılaştırılma araştırmamızda, Gelir, İşletme yönetimi, Enerji, vergi ve personel giderleri açısından en büyük işletmelerin S23, LHS, AA. Bu işletmelerin hiç birinde stardardizasyon belgesine sahip olmadığı ve profesyonel bir işletmeci tarafından yönetilmediği görülmüştür.

7. KAYNAKÇA

1. Hasan KG, Thomas FB. Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi 2000; 14: 101.
2. Cristobal SR, Angel RML, Jose GC. Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance. Benchmarking: An International Journal, 2003; 10: 457.
3. Jaffar R, Mohamed Z, Yasar FJ. The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners. Benchmarking An International Journal, 2000; 4: 304, 2000.
4. Yetim, A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri. GÜ. Gazi Eğitim Fak. Dergisi Cilt 1992; 8: 14.
5. Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). Spor Pazarlaması. (2. Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
6. Güçlü M. Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1998: 4.
7. Ammon R, Stotlar DK. Contemporary Sport Management. (Editors: Parks, J.B., Quarterman, J.) Champaign: Human Kinetics. 2003.
8. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. (10. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım. 2005
9. Şimşek MŞ, Çelik A. Genel İşletme. Konya: Eğitim Akademi Yayınları., 2008.
10. Krotee ML. Spor Yönetimi. (Çeviren: Sinan Köseoğlu). İstanbul: Beyaz Yayınları. 2007
11. Covell D, Walker S, Siciliano J. Managing Sport Organizations: Responsibility For Performance. (2th Edition), Burlington: Butterworth - Heinemann Publications. 2007
12. Serarslan MZ. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd. Şti. 2006
13. Fişek K. Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi: Dünyada ve Türkiye’de. İstanbul: YGS Yayınları. 2003
14. Demirci N. Spor Yönetimi ve Organizasyonu. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1986
15. Karagözoğlu C. Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri İstanbul Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 1994.
16. Demirci NURİ, Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar; Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1986.
17. BTGM. Yerel Seviyede Spor Yönetimi Avrupa Konseyinin Sporla İlgili Yayınları Çev. Can Şıpal Ankara 1986.
18. Yetim, A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri G.Ü. Gazi Eğitim Fak. Dergisi Cilt 1992; 8: 14.
19. DPT Beden Eğitimi ve Spor Özel ihtisas Komisyonu Raporu, Mayıs 1977
20. Fişek K. Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayın No: 445, 1980.
21. Hicks, G, Ray (Çev B. Baykal) ,Organizasyonlar Teori ve Davranış İstanbul. İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayın No:1, 1981
22. Karagözoğlu C. Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri İstanbul Örneği. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üni, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul. 1994
23. <http://www.guresdosyasi.com/avbirulkespor.html> . Erişim Tarihi: 07.07.2015
24. Argüden Y. Unanoğlu M. Kıyaslama ARGE Danışmanlık 1. Basım Kasım 2009: 13
25. Bektaş Ç. Hizmet faaliyetlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yönetimi, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, 2001: 477; 46-50.

26. Dalay İ. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 2002: 186
27. Peter B. Southard and Diane H. Parente; 2007, A model for Internal Benchmarking, when and how?
28. Anatoliy G. Goncharuk, 2008 Improving of the efficiency through benchmarking: a case of Ukrainian breweries,
29. Pınar SÖ. Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s. 3.
30. Redhouse Sözlüğü, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 84.
31. Pınar SÖ. Benchmarking. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1996; 11: 79,
32. Zafer A. Benchmarking. Şubat 2002; <http://www.zaferagyar.cbj.net>.
33. Kaya B. Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking). Verimlilik Dergisi, s. 63;
34. Fisher JG. Kıyaslama Yoluyla performans Nasıl Artırılır. Rota Yayınları: İstanbul, 1998.
35. Aktan CÇ, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Tekniği, TÜGİAD Yayınları: İstanbul, 1999.
36. Saraç O. Benchmarking ve Stratejik Yönetim. Sayıştay Dergisi, Sayı: 2005; 56: 59.
37. Özlem U, Nalan Y. İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1997; 13: 312,
38. Halis M. İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci. Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, 2008; 473: 56.
39. Metin Ç, Kıyaslama (Benchmarking), TÜSİAD-KALDER 4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı İstanbul 1995; 1: 113.
40. Gündüz RB. Günümüz İşletmeleri İçin Örnek Edinme (Benchmarking) Anlayışının Önemi . Pazarlama Dünyası Dergisi, 1995; 24-25.
41. Tanju A. Performans ve Kıyaslama. Temmuz 1997; <http://www.tanjuarpun.com>. (28.03.2004)
42. Aykut B. <http://www.insankaynaklari.com>, (28.03.2004)
43. Barker R, Saip R, Sutton L, Tucker L. BTEC National Sports Studies, Yayınlayan, Heinemann, 2003.
44. Golgsmith, W. Erişim: <http://www.sportscoachingbrain.com/why-bench-marking-is-a-waste-of-time-in-high-performance-sport/>, 2008.
45. Sunay H. Türkiye’de ve Dünyada Spor Yöneticilerini Yetiştirilmesi. 46. Uluslararası ICHPER-SD Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Proceedings İstanbul, 2005: 121-130,
46. Nourayi MM. Profitability in Professional Sports and Benchmarking: The Case of NBA Franchises”, 2007, Benchmarking: An International Journal, Volume 2007; 206: 252-271
47. IFA (Irish Football Association), “Official Website of The Irish Football Association” <http://www.irishfa.com/grassroots/football-for-all-ffa-community-relations-strategy>, 2006.
48. Demiröz MV, Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü’ Ne Ait Spor Tesislerinin Fiziksel Özelliklerinin Ve İşletmecilik Anlayışının, Sporcu Ve Antrenörlerin, İhtiyaç Ve Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği) Yıl: 2009
49. Yaman M, Ayan S, Arslan S, Sporun Yaygınlaştırılması İçin Spor Tesisleri Ve Uygulanan Politikaların İncelenmesi TSA /Yıl: 8, S:1, Nisan 2004 240-255
50. Tülan A. Ebeveynlerin Okul öncesi Eğitimden Beklentilerin Gerçekleşme düzeyini İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005: 81
51. Yelboğa A. Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin Finans sektöründe incelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007: 4 (2).

52. Öztürk H. Sağlıklı Yaşam ve Spor Merkezlerinde Müşteri tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi Marmara Üniv. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 2010
53. Nacar E. Türk Spor Eğitiminde Spor Tesislerinin Yeterlilik Düzeylerinin Belirlenmesi Doktora Tezi, F.Ü. Sağlık bilimler Fakültesi, 2011
54. Karaca, S., 2002. Spor Tesislerinin Kullanımı Açısından Sporcuların İstek ve Beklentileri (Van İli Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
55. Ertaş, M., 2006. Niğde İlinde Yaşam Boyu Sporunun Gelişiminde Kamu Kurum ve Kuruluşları İle Özel Kuruluşlara Ait Spor Tesislerinin Verimliliği ve Niteliği, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
56. Yiğit Ş. Spor merkezlerine katılan bireylerin hizmet Kalitesine yönelik beklenti ve algılarının araştırılması Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2013
57. Keser A. İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi, Çalışma ve Toplum Ekonomisi ve Hukuk Dergisi 2005: 4.

8. EKLER

EK 1: SPOR TESİSİ KATILIMCILARI ANKETİ

Faaliyet Gösterdiğiniz il :	Cinsiyetiniz:() Kız	() Erkek			
Doğum Yeriniz:() köy	() Belde	() İlçe	() il		
Yaş:() 15-17	() 17- 19	() 19 – 21	() 21 – 23	() 25 +	
Eğitim Durumunuz:	() İlkokul	() Orta okul()	Lise	() Üniversite	() Lisans Üstü
Gelir Düzeyiniz: (YTL)	() 250- 600	() 600-1100	() 1100 – 1600	() 1600-2000	() 2000 +
Spora Başlama Yaşınız :	() 05- 07	() 08 – 10	() 11 – 13	() 14 – 16	() 17 +
Halen Kulüp Faaliyetinde Bulunuyor musunuz :	Evet()	Hayır	()		

Soru 1. Bugün Yaptığınız Faaliyetin Türü Nedir.

- ☐ Badminton ☐ Fitnes ☐ Aletli Jimnastik ☐ Dövüş sporu
☐ Futbol ☐ Beden Eğitimi ☐ Basketbol ya da voleybol ☐ Yüzme
☐ İzleyici ☐ Diğer

Soru 2. Bugün faaliyetini hangi alanda yaptın?

- ☐ Yüzme havuzu ☐ Jimnastik salonu ☐ Büyük salon ☐ Açık alan faaliyeti
☐ Küçük salon ☐ Halı Saha ☐ Tenis Kortu ☐ Tesisin diğer bölümlerinde

Soru3. Bugün yaptığın faaliyetin en iyi tanımı nedir?

- ☐ Hoca eşliğinde organize sınıf/kurs ☐ Bireysel çalışma (hocasız)
☐ Bir kulübün üyesi olarak ☐ Diğer

Soru 4. Bugün tesise gün içinde ilk kez mi geldiniz?

- ☐ Evet(Soru 6'ya gidiniz) ☐ Hayır (Soru 5'e gidiniz)

Soru 5. Son 7 gün ve son 4 hafta içinde (bu gelişiniz dahil) kaç kere bu tesise geldiniz?

- ☐ Son 7 gün içinde Kez ☐ Son 4 hafta içinde Kez

Soru 6. Bugün tesise saat kaçta geldiniz?

- ☐ Saat ...;

Soru 7. Bugün tesiste verilen hizmetlerden faydalanmak için, size indirim sağlayacak üyelik kartı yada sosyal kurum kartı ibraz ettiniz mi?

- ☐ Evet(Soru 8'e gidiniz) ☐ Hayır (Soru 9'a gidiniz)

Soru 8. Bu kartı edinmek için statünüz nedir?

- ☐ Küçük, öğrenci, öğrenci hemşire, işsiz, engelli, gelir destekli/ aile yardımı alan, emekli, elit
☐ Yetişkin, aile üyesi, şirket üyesi, işçi indirim alan, hükümet görevlisi, diğer

Soru 9. Tesislere geliş güzergahınız nedir?

- ☐ Doğrudan evden ☐ Doğrudan okuldan ☐ alışverişten ☐ Diğer

Soru 10. Tesislere gelirken ulaşımı nasıl sağlamaktasınız?

- ☐ Özel Araç ☐ Yaya ☐ Toplu ulaşım ☐ Diğer

Soru 11. Tesislere ulaşınca kadar yolculuğunuz ne kadar zaman alıyor?

- ☐ 0-5 dk ☐ 6-10 dk ☐ 11-15 dk ☐ 16-20 dk
☐ 21-30dk ☐ 31-45 dk ☐ 45 dk dan fazla

Soru 12. Bugün tesisimize yaptığınız ziyaret ve faaliyetler sizi ne denli memnun etti ya da etmedi?						
	Çok memnun	Orta memnun	Ne memnun ne değil	Orta memnun değil	Çok memnuniyetsizlik	Yorum yok
Personel Yaklaşımı						
Uygun zamanlarda faaliyet mevcudiyeti						
Kayıt işleri						
Faaliyet ücreti						
Mevcut faaliyetler						
Tesisler/hizmetler kalitesi						
Spor salonundaki döşeme kalitesi						
Spor salonu aydınlatma kalitesi						
Ekipman kalitesi						
Yüzme havuzu su ısısı						
Yüzme havuzu su kalitesi						
Yüzme havuzu kişi sayısı						
Park alanı araç kalitesi						
Yiyecek içecek kalitesi						
Temizlik						
Alan değişikliği temizliği						
Faaliyet alanları temizliği						
Personel						
Resepsiyon personeli ilgisi						
Diğer personel ilgisi						
Hoca standardı						
Fiyat politikası						
Faaliyet ücretleri						
Yiyecek içecek ücreti						
Genel memnuniyet						
Ziyaretlerde genel memnuniyet						

Soru 13. Bu tesisi arkadaşlarınıza ve meslektaşlarınıza ne ölçüde önerirsiniz?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hiç de önermem					Tarafsız					Çok iyi

Soru 14. Herhangi bir spor tesisine geldiğinizde aşağıdaki hususların ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz? (Lütfen her bir seçenekten sadece bir kutucuk işaretleyiniz)						
	Çok memnun	Orta Memnun	Ne memnun ne değil	Orta memnun değil	Çok memnuniyetsizlik	Yorum yok
Personel Yaklaşımı						
Uygun zamanlarda faaliyet mevcudiyeti						
Kayıt işleri						
Faaliyet ücreti						
Mevcut faaliyetler						
Tesisler/hizmetler kalitesi						
Spor salonundaki döşeme kalitesi						
Spor salonu aydınlatma kalitesi						
Ekipman kalitesi						
Yüzme havuzu su ısısı						
Yüzme havuzu su kalitesi						
Yüzme havuzu kişi sayısı						
Park alanı araç kalitesi						
Yiyecek içecek kalitesi						
Temizlik						
Alan değişikliği temizliği						
Faaliyet alanları temizliği						
Personel						
Resepsiyon personeli ilgisi						
Diğer personeli ilgisi						
Hoca standardı						
Fiyat politikası						
Faaliyet ücretleri						
Yiyecek içecek ücreti						
Genel memnuniyet						
Ziyaretlerde genel memnuniyet						

Soru 15. Herhangi bir uzun süreli hastalığınız, sağlık sorunu (günlük faaliyetlerinizi ya da işinizde engel oluşturabilecek) hastalığınız var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

Soru 16. Aşağıdakilerden hangisi mevcut durumunu en iyi tarif eder?

Tam mesai çalışma	Tam zaman eğitim (okul)
Yarı mesai çalışma	Tam zaman eğitim (üniversite-yüksek okul)
Resmî hizmet içi eğitim	Çalışmamış
Eş ev hanımı / sürekli evde	Hiçbiri
Emekli (şirket/ özel)	
Emekli- devlet memuru	
Geçici iş göremez	
Kalıcı iş göremezlik(hastalıktan/ bedensel engelli)	
İşsizlik 8 ay ya da daha fazla	
İşsizlik 6 ay ya da daha az	
Mevcut işinizle ilgili ya da (şu an çalışmıyorsanız) en son çalıştığınız işle ilgili lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız:	

Soru 17. İşçi olarak mı çalıştınız yoksa özel mi çalıştınız?

İşçi	Lütfen soru 18'e gidiniz
Çalışanları olan özel çalışan	Lütfen soru 18'e gidiniz
Çalışanları olmayan özel çalışan	Lütfen soru 18'e gidiniz

Soru 18. Çalışanlar için; lütfen işveren için(çalışmış olduğun/ çalıştığın) işyerinde çalışanların sayısını (ya da çalışmış olanların) sayısını belirtin? sonra soru 19'e gidiniz

☐ 1-24 arası ☐ 25 ya da daha fazla

(Kendi işinde çalışıyorsanız lütfen kaç kişi çalıştırdığınızı belirtiniz sonra soru 20'e gidiniz)

☐ 1-24 arası ☐ 25 ya da daha fazla

Soru 19. Başka çalışanlar yetkiniz altında var mı? (müdür/ şef) günlük mesaide diğer çalışanlar üzerinde sorumluluğunuz var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

Soru 20. Yaptığınız işi en iyi tanımlayan seçeneği lütfen işaretleyiniz (ya da şu an çalışmadığın ama daha önce çalışmış olduğun iş nedir?)

- ☐ Modern profesyonel iş (öğretmen, hemşire, fizyoterapist, sosyal hizmetler memuru,polis)
- ☐ Kâtip ve ara işler (sekreter, asistan, ofis çalışanı, çağrı merkezi çalışanı,çocuk bakıcılığı)
- ☐ Müdür/ idareci (planlama sorumlusu, organize etme, koordinasyon, finans,genel müdür)
- ☐ Teknik eleman, usta (tamirci, yalıtımcı, tesisatçı)
- ☐ Yarı rutin iş ve hizmet erbabı (postacı, makine operatörü, güvenlikçi, bakıcı)
- ☐ Rutin çalışan ve hizmet erbabı (tır şoförü, temizlikçi, kapıcı, paketlemeci, terzi, ,garson, işçi)

- ☐ Müdür
- ☐ Ofis müdürü, satış müdürü, banka müdürü, restoran müdürü, mağaza müdürü
- ☐ Geleneksel meslek erbabı (muhasibeci, doktor, bilim adamı, mühendis)

EK 2:

SPOR VE SOSYAL TESİSLERİ İÇİN KARŞILAŞTIRMA HİZMETLERİ

SPOR VE SOSYAL TESİSLER İÇİN KARŞILAŞTIRMA HİZMETLERİ: FİNANSAL ANKET

Bu Anket spor faaliyetleri için performans ölçümü hizmetlerinin bir parçasıdır. Kullanım faaliyetleriniz için bir araya getirilmiş diğer verileri tamamlamak için finansal ve diğer bilgileri arar.

Bu Anket de dört bölüm vardır:

- * Genel konular
- * Katılım
- * Gelir
- * Giderler ve kaynaklar

Bütün sorular için **yürütülen performans ölçümünün yapıldığı son yıl için lütfen bilgi sağlayınız,**

Bu ankette size faydalı olacak bir kaç tane gösterge aşağıda verilmiştir:

- * Yanıtlarınız öncelikle kapalı alan spor tesislerinizle ilgili olmakla beraber, tesisin bütçesi ve idaresiyle bir bütünlük oluşturulan mekanda diğer tesisleri de dahil etmelisiniz; örneğin, açık alan tesisleriniz.
- * Ayrıntılı sorular için doğru veriler mevcut olmadığında, lütfen en yakın tahmini değeri veriniz.
- * **Lütfen bölümlerin hiçbirini yanıtsız bırakmayınız.** Bunu yapmazsanız, sizin sonuçları rapor etme hususunda gecikmeler sebebiyet verecek sorguların yapılmasına yol açar.

Bu resmî raporda sorulardan herhangi birini tamamlama konusunda emin değilseniz, lütfen arayınız: 05368295894

Bu anketin bir basılı kopyasını kendiniz için alabilirsiniz ve tamamlanmış olan belgeyi aşağıdaki adrese gönderebilirsiniz: Fırat Üniversitesi, BESYO 23119,Elazığ

SPOR VE SOSYAL TESİSLER İÇİN KARŞILAŞTIRMA HİZMETLERİ: FİNANSAL ANKET

Bu anketi tamamlayan kişinin adı:

Tesis adı:

Adres:

Posta kodu:

Tel no.:

Faks no.:

Tesis sahibi yetkilinin adı:

Tesis idaresi organizasyon adı:

e-mail:

SORU	YANIT	KILAVUZ NOTU
GENEL		
1	a) Tesisin halka açık kullanımı kim tarafından yönetilir? Yerel otorite ☐ Bağımsız ☐ Kâr amaçlı bir şirket sahibi ☐ Müteahhit ☐ Diğer (okul ya da yüksek eğitim dahil) ☐ Lütfen belirtiniz: Ortak kullanım idaresi Evet ☐ Hayır ☐	Tesisinin idaresi ortak ise, lütfen bir kutucuğu halka açık kullanım zamanı idaresi için soru 1a da işaretleyiniz ve altındaki soru 1b de "Evet" seçeneğini doldurunuz. Ortak kullanım idaresi, bir tarafça (örn.: yerel otorite) halka açık kullanım idaresidir, halka açık kullanımın işletme giderlerini karşılar; bir başka tarafça (okul/ yüksek okul) okul/ yüksek okul için kullanımı idaresidir, okula açık kullanım zamanının işletme giderlerini karşılar. Tesisiniz ortak kullanım idaresi ile yönetiliyorsa, lütfen soru 7 ve 15a kılavuz notlarımızı dikkate alınız.
2	a) Bir veri yılı Verinin uygulandığı yıl .../.../... tarihinden .../.../... tarihine kadar Lütfen sebepleri veriniz	Anketteki bütün verilerin (alttaki 7b sorusu hariç) bu yanıtta ki yıllarla ilgili olmasına dikkat ediniz. mümkünse, hesapların mevcut olduğu son yılı kullanınız. Lütfen başlangıç ve bitiş günlerini, aylarını, yıllarını belirtiniz. Veri tam bir yıl için değilse, ilgili olduğu dönemi belirtiniz ve verilerin söz konusu dönemin olduğundan emin olunuz, bir başka döneme ait tahmini değerler vermeyiniz.
	b) 12 aydan az ise	

3	Tesisin ne tür imkanları var?	Spor salonu ☐ Beden eğitim saalonu ☐ Diğer salon faaliyetleri ☐ Yüzme havuzu(ları) ☐ Diğer çim saha faaliyetleri ☐ Diğer suni çim saha faaliyetleri ☐ Diğer açık alan faaliyetleri ☐ Kreş ☐ Tesis içi oto park ☐ Diğer ☐	Uygun bir açık alan tesisiniz varsa açık alan seçeneğini işaretleyiniz (örn: futbol sahası, suni çim sahası, atletizm pisti, açık hava tenis kortu, vs.).Sadece küçük oyun alanları olmayacak
4	a) Toplam kapalı alan büyüklüğü nedir? b) Ofisler, koridorlar ve depolar hariç kullanım alanı büyüklüğü? c) Bu tesisin elektrik/ ısıtma yakıt sarfiyatı nedir?	 m2 m2 (yani, Elektrik sayacı, v.s. sayısal veri, yazı olarak değil)	Tüm tesisin kapalı alan büyüklüğünü yazınız, kapalı hizmet alanları dahil. Tesis çok katlı ise, her kat için ayrı veri, ve bunların toplam verisi. Spor salonları, yüzme havuzları yada her ikisini karışık tesis için dahil ediniz. toplam veri için ofisleri, koridorları ve depoları dahil ediniz. Tesis odaları/ bodrumları; açık alan tesisleri ve alanlarını bunun dışında tutunuz. Soru 4b için, toplam kapalı alanı kullanınız ve ofisleri, koridorları ve depoları çıkarınız. Enerji sarfiyatı işletme ölçümü tesisiniz 1000 m2 üstü ise uygulanır.
5	a) Tesiste yüzme havuzları varsa, en büyük olanının ölçümü ne kadardır? b) Tesisinizde spor salonları varsa, en çok kullanılanın büyüklüğü ne kadardır?	20 metre uzunluğunda yada daha uzun ☐ 20 metreden kısa ☐ Dört badminton sahası yada daha fazla ☐ Dört badminton sahasından daha az ☐	Soru 3'te bir ya da daha fazla yüzme havuzu gösterilmişse tesis türü tasnifini etkilediğinden dolayı, en çok kullanılanın uzunluğu belirtilmelidir. Soru 3'te bir ya da daha fazla spor salonları belirtilmişse tesis türü tasnifini etkilediğinden dolayı, en çok kullanılanın büyüklüğü belirtilmelidir.
6	Tesis herhangi bir kalite standardı almış mı?	Hiç ☐ Almaya çalışıyor ☐ ISO 9000/1/2 ☐ İnsana yatırım ☐ Mükemmeliyete yatırım ☐ Chartermark ☐ Müşteri hizmeti mükemmeliyeti ☐ Diğer ☐	Uygun seçeneği işaretleyiniz.

GENEL			
7	a) Tesise yıl içi katılım yoğunluğu verileri?	Yıl içindetoplam katılım.	Tesisle ilgili seyirci, kreş, oda kirası, açık lan kortlar/ sahalara olan toplam katılımları dahil ediniz. Okul faaliyet kullanımları tesis bir okul alanında olduğu zaman ve okul ayrı olarak organizasyonlar yaptığıında ve okul zamanının işletme giderlerini ödemesi hariç dahil edilir. Blok kiralama (örn.: gruplar, sınıflar, kulüpler) için doğru rakamlar kaydedilmemişse, toplamda tahmini değerler veriniz.
7	b)Kullanıcı anketin en son dönemindeki tesisteki asıl katılım verileriniz neydi? c) Kullanıcı anket idare metodunuz neydi?	Kullanım anketi dönemi için toplam katılım, yani gün Tesis personeli ☐ Organizasyon dahilindeki başka bir yerden gelen personel ☐ Öğrenciler ☐ Dış pazar araştırma şirketi ☐	Bu, anket dönemi boyunca katılımlar için gereklidir. Lütfen normal katılım kayıtlarını kullanınız. Blok kiralamalar için (örn.:gruplar, sınıflar, kulüpler) doğru sayılar kayıtlı değilse, toplamda tahmini değerler veriniz. Tesisle ilgili seyirci, kreş, oda kirası, açık kortlar/ sahalara olan toplam katılımları dahil ediniz. Okul faaliyet kullanımları tesis bir okul alanında olduğu zaman ve okul ayrı olarak organizasyonlar yaptığıında ve okul zamanının işletme giderlerini ödemesi hariç dahil edilir.

GELİR		
8	Tesisin bir yıllık toplam geliri neydi?	TLtoplam gelir Bu, herhangi bir gider (bunun dışında tutulması gereken yerel otorite idare ücreti/ödenek hariç) üzerinden yapılan kesintiden önceki, bütün kaynaklardan alınan toplam tutardır. Toplam meblağ nettir, herhangi bir KDV ödemesi hariçtir. Kapalı alanda bir dükkanı doğrudan işletiyorsanız,dahil edilen gelir kazancı toptan olmalıdır yani, satılan ürünler maliyetinin net tutarı olmamalı. Tesisin bir kısmı kiraya verilmiş ya da bayiliğe verilmiş ise (örn.: yiyecek içecek servisi), sadece kira/ bayilik gelirini dahil ediniz , kiracıların ya da bayilerin ürünlerin satış gelirini hesaplamaya dahil etmeyiniz. Tesisin kiraya verilmiş kısımlarında sadece kira geliri dahil edilir, bağımsız çalışan hocaların vs. Okul faaliyet kullanımları tesis bir okul alanında olduğu zaman ve okul ayrı olarak organizasyonlar yaptığında ve okul zamanının işletme giderlerini ödemesi hariç <u>dahil edilir</u>. Aynı yıl içinde sponsorluklar, faiz gelirleri, nakit para hediyesi, bağış toplama ve gelir gider için daha önemsiz bağışları <u>dahil ediniz</u>. Büyük (sermaye) bağışları <u>hariç tutunuz</u>. Açık alan kortlar/ sahalardan gelen geliri <u>dahil ediniz</u>. Hesap sağlaması için soru 8 girdisinin soru 9 ve 10 cevaplarının toplamı olmasından emin olunuz yani, toplam gelir= toplam direkt gelir + toplam ikinci derecede gelir.
9	Tesisin yıllık bedel ve yükümlülüklerden gelen direkt geliri neydi?	TLtoplam gelir İzleyiciler, kiralar, üyelikler, kayıtlar ve raketler, dolaplar gibi mecburi ekipman için alınan bedellerden sağlanan geliri <u>dahil ediniz</u>. Okul faaliyet kullanımları tesis bir okul alanında olduğu zaman ve okul ayrı olarak organizasyonlar yaptığında ve okul zamanının işletme giderlerini ödemesi hariç <u>dahil edilir</u>. İkinci dereceden gelir konuları <u>dahil değildir</u>.

10	Tesisin yıllık ikinci derecede geliri neydi?	TL.....toplam ikinci derecede gelir	Kafe, büfe, otomatlar, eğlence makineleri, ticari eşya satışı, vs; herhangi bir KDV ödemesi hariçtir, ama satılan ürünler giderinin net tutarı üzerinden değil. Tesisin bir kısmı kiraya verilmiş ya da bayiliğe verilmiş ise sadece kira/ bayilik gelirini dahil ediniz, kiracıların ya da bayilerin ürünlerin satış gelirini hesaplamaya dahil etmeyiniz. Aynı yıl içinde sponsorluklar, faiz gelirleri, nakit para hediyesi, bağış toplama <u>dahil ediniz</u>, ancak müşterek kullanım idare uygulaması sistemiyle işletilen tesis söz konusu ise ve geliri okulun kullanımı için ayrılmışsa hariç. <u>Dikkat</u>, Hesap sağlaması için soru 8 girdisinin soru 9 ve 10 cevaplarının toplamı olmasından emin olunuz yani, toplam gelir= toplam direkt gelir + toplam ikinci derecede gelir.

GİDERLER VE KAYNAKLAR			
11	Tesisin yıllık toplam işletme giderleri neydi?	TLtoplam işletme gideri	Tesisin yıllık günlük işletmeleriyle ilgili tüm aktüel giderleriyle, soru 12,13,14 ve 15a’da belirtilen konular, artı alış veriş, su, temizlik ve işletme emlak vergisi <u>dahil ediniz</u>. Açık alan kortlar/ sahalarla ilgili giderler; doğrudan yiyecek içecek dükkanı işletiliyorsa ürünlerin gideri; bölüme ait ya da resmi kurum/ şirket kapsamı gibi tesisin ödemekle yükümlü olduğu benzer merkezî idarî giderleri (soru 15a’daki gibi)<u>dahil ediniz</u>. Sermaye giderleri, maaş/ borç giderleri (anapara ve faiz) ve mal sahibine ödenen herhangi bir kira ücreti; ekipman ya da diğer gerekli malzemelerin değiştirilmesi veya bina yenileme için amortisman/ ihtiyat fonu. Okul faaliyet kullanımları tesis bir okul alanında olduğu zaman ve okul ayrı olarak organizasyonlar yaptığıında ve okul zamanının işletme giderlerini ödemesi <u>hariç tutunuz</u>.
Kalan sorular işletme giderlerinin özel elementlerini tanımlamaktadırlar , bunlar bireysel gider tasniflerin komple bir listesini oluşturmamaktadırlar. Bunlar soru 11’de verilen toplam giderlerde dahil edilmiştirler ama sadece toplamda dahil edilmiş konular olmayacaktırlar. Aşağıdaki konuların toplamı yukarıda verilen toplam giderden az olmalıdır.			
12	Tesisin yıllık personel geliri neydi?	TLtopla m personel gideri	Genel masraf olarak maaş bordrolarını; sözleşmeli idare, yiyecek içecek işletmeleri, işletme ve temizlik personeli ve herhangi bir sürekli süpervizör ya da idari destek personeli; açık alan kortlar/ sahalarla ilgili personel gideri, personel eğitim giderleri <u>dahil ediniz</u>. (* Genel masraf ifadesi yıllık izin, uzun süreli izin, hastalık izni, emeklilik, işverenin katkısını kapsamaktadır.) Motorlu araç tedarikini <u>hariç tutunuz</u>.

13	Tesisin yıllık enerji sarfiyat gideri neydi?	TL.....toplam enerji sarfiyat gideri	Isıtma, aydınlatma, çalışan ekipmanlar, vs. bütün nihai giderleri <u>dahil ediniz</u> , ama su gibi diğer maddeleri dahil etmeyiniz.
14	Tesisin yıllık bakım ve onarım gideri neydi?	TL.....toplam bakım ve onarım gideri	Planlanmış, rutin, dönüşümlü bakım ve arızaların genel onarımı giderlerini <u>dahil ediniz</u> . Hasılat bütçesinden ödenen bütün genel masrafları, sözleşmeli işleri ve materyal ile diğer personel dışı bakım ve onarım giderleri dahil ediniz. Yerel idare ve tesis tarafından ödenen tesis bakım ve onarım giderlerini dahil ediniz. Anamal yenileme, yer değiştirme ya da geliştirmeler giderlerini hariç tutunuz. Bir sigorta şirketi tarafından giderlerin karşılandığı onarım maliyetini de bunun dışında tutunuz.
15	a) Tesisin fiilen vergilendirilmiş olan yıllık merkezî kuruluş giderleri ne kadardır? b) Tahmini merkezî kuruluş giderleri (asıl borçlar sıfırlanmışsa)?	TL.....merkezi kuruluş gideri aktüel provizyonu TL.....borçların sıfırlanmış olduğu takdirde merkezi kuruluş gideri tahmini provizyonu	Merkezî daireler ve yetkililer/ işletme genel müdürlük borçlandırma yoluyla uygulanan tüm yıllık tekrar borçlandırma; yani, merkezî personel, yasal ve finansal hizmetler için <u>dahil ediniz</u>. İç departman borçları ve Hizmet Seviyesi Sözleşmesi ile ödenen diğer hizmetlerin işletmeye vergilendirilen tüm borçları dahil ediniz. Tesis içi idari giderleri, amortisman giderleri ve diğer sermaye giderleri gibi dahili giderleri hariç tutunuz. Merkezî giderler borçları aslında sıfırlanmışsa, uygun bir ödenek tahmin etmek için lütfen aşağıdaki prosedürü takip ediniz ve bunu 15b sorusuna giriniz. Tesisin toplam işletme giderini, ilgili bölümün toplam giderinin bir yüzdesi olarak hesaplayınız. Bu yüzdeyi sosyal tesis bölümüne borç gösterilen merkezi kuruluş giderine uygulayınız. Örneğin, tesisin toplam gideri, bölümün ve toplam giderinin %25'i ve sosyal tesis bölümüne borç gösterilen merkezi kuruluş gideri TL80.000.- ise, TL20.000.- giriniz.

Aşağıdaki hususları yerine getirdiğinizden emin olunuz:

• Her soru için veri girme ya da mevcut değil cevabı girme	• Yok cevabı olarak 0 girme
• Gelir toplamı olarak bileşen bölümlerin toplamı olarak girdiğinizden emin olunuz	• Müşteri ödemişse bile benzer giderleri dahil etmeniz
• Toplam giderinizin soru 12, 13,14 ve 15'teki bileşen giderlerin toplamından fazla olduğundan emin olunuz.	

EK: STANDART ÇOĞALTMA FAKTÖRLERİ

Bu faktörler belli bir sayıdaki kullanıcıdan alınan kayıt faaliyetinden alınan verileri çevirirler. Örneğin, Bir Tenis kortu kaydedildiği her bir 3 standart giriş, Tenis kortları 2 girişi,sistem için gereklidir.

Çoklu kullanıcı kayıt kullanım faktörleri

• Badminton kortları	3.0
• Kapalı alan tenis kortları	2.5
• Açık hava tenis kortları	3.0
• Masa tenisi masaları	2.5
• Bilardo	2.5
• Havuz	2.5

Tüm sporları/ antrenman kullanım faktörleri

• 11-a taraf futbol (büyükler maçları)	25.0
• 11-a taraf futbol (küçükler maçları)	25.0
• Futbol antrenmanı	20.0
• Futsal 5-a (maç)	11.0
• Açık alan futbol 5-a (maç)	11.0
• Kapalı alan/Açık alan 6 a (maç)	13.0
• Kapalı alan/Açık alan 7 a (maç)	15.0
• Kapalı alan netball(maç)	13.0
• Açık alan netball(maç)	13.0
• Basketbol (maç)	13.0
• Voleybol (maç)	13.0

9. ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Elazığ'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Elazığ'da tamamladıktan sonra 2000 yılında Niğde Üniv. Aksaray BESYO kazandım, 2004 yılında mezun oldum. 2012 yılında F.Ü. Sağlık Bilm Enst. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa öğrenimine başladım. Halen devam etmekteyim. Evli ve bir çocuk babasıyım