



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI SPOR  
TESİSLERİNİN ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI VE  
UYGULAMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yılmaz AKSOY**

**Samsun  
Aralık-2018**





ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI SPOR  
TESİSLERİNİN ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI VE  
UYGULAMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yılmaz AKSOY**

**Danışman  
Prof. Dr. M.Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL**

**Samsun  
Aralık-2018**

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Yılmaz AKSOY tarafından Prof. Dr. M.Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL danışmanlığında hazırlanan “**Spor Genel Müdürlüğü’ne Bağlı Spor Tesislerinin Çağdaş İşletmecilik Anlayışı ve Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi**” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından ..... /12 /2018 tarihinde yapılan sınav ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında “Doktora Tezi” olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. M.Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. S.Ahmet AĞAOĞLU  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Soner ÇANKAYA  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye : Prof. Dr. Yunus YILDIRIM  
Mersin Üniversitesi

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Burcak CEVAHİRCİOĞLU  
Ordu Üniversitesi

ONAY:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

**Prof. Dr. Ahmet UZUN**  
**Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamın planlanması, yürütülmesi ve tüm aőamalarında bana yön veren, lisans ve lisansüstü hocam, örnek aldığım büyüğüm, danışmanım sayın; Prof. Dr. M.Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL'e, ayrıca tez çalıőmalarımnda, özellikle istatistik sürecinde yardımlarını esirgemeyen sayın; Prof. Dr. Soner ÇANKAYA hocama sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmada kullanılan anketlerin SGM'ye bağı yüzme havuzlarında uygulanabilmesi için gerekli izni veren ve yardımcı olan SGM Merkez ve Taşra Teşkilatı yöneticileri ile Türkiye'nin dört bir yanında anketlerin uygulanmasında emek veren fedakâr dostlarıma őükranlarımı sunarım.

Hayatımın her aşamasında olduğı gibi doktora eğitimim boyunca yanımda olan; aileme, mesai arkadaşlarıma ve can dostlarıma verdikleri destek, gösterdikleri sabır ve anlayış için ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI SPOR TESİSLERİNİN ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Amaç:** Bu çalışmada; Spor Genel Müdürlüğü'ne (SGM) bağlı spor tesislerinde mevcut işletmecilik anlayışı ve uygulamalarının ortaya konması ve sonuçların modern işletmecilik anlayışı ve uygulamaları açısından incelenmesi hedeflenmektedir.

**Materyal ve Metot:** Çalışma; her bir coğrafi bölgede, nüfusun yoğun olduğu ikişer ilde ve birer yüzme havuzunda uygulanmıştır. Çalışmaya bu illerdeki 220 havuz personeli ve 1200 kullanıcı katılmıştır. Personele Hizmet Kalitesi (HK), İnsan Kaynakları Stratejileri (İKS) ve Yenilikçilik Kapasitesi (YK) ölçekleri, kullanıcılara ise sadece HK ölçeği uygulanmıştır. İstatiksel çözümlenmelerde  $P < 0,05$  düzeyi anlamlı olarak kabul edilmiştir.

**Bulgular:** Personele uygulanan HK ölçeğinden alınan toplam puanlarda; coğrafi bölgeler, eğitim durumu, üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumu, spor geçmişi, fiziksel aktivite durumu ve görev unvanları, arasında anlamlı fark bulunmuştur. Havuz kullanıcılarına uygulanan HK ölçeğinden alınan toplam puanlarda; coğrafi bölgeler, cinsiyet, gelir seviyesi, fiziksel aktivite durumu, tesis kullanma süreleri ve tesisden faydalanma şekilleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

**Sonuç:** Personel ve kullanıcıların hizmet kalitesinden aynı oranda ve ölçek sınıflamasına göre orta düzeyde memnun olduğu görülmüştür. HK toplamına; personelin ort:124,70 puan, kullanıcıların ort:126,14 puan verdikleri ve aralarında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. HK, İKS ve YK arasında yüksek oranda ilişki bulunmuş olup, spor işletmelerinde; İKS'nin işlevsel olması ve YK'nin yüksek olmasının HK'yi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Akademik ve fiili olarak spor eğitimi almış bireylerin spor işletmelerinde görev alması hizmet kalitesini artırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet kalitesi; İnsan kaynakları; Spor işletmeciliği; Yenilikçilik.

**Yılmaz AKSOY, Doktora Tezi,**

**Ondokuz Mayıs Üniversitesi – Samsun, Aralık-2018**

## ABSTRACT

### EVALUATION OF THE SPORTS FACILITIES OF GENERAL DIRECTORATE OF SPORTS IN TERMS OF MODERN MANAGEMENT PERSPECTIVE AND PRACTICES

**Aim:** The aim of this study is to find out the existing management perspective and practices of sports facilities of General Directorate of Sports (SGM) and to analyze the results in terms of modern management perspective and practices.

**Material and Method:** The study was conducted in one swimming pool of two densely populated cities in each geographical region. 220 pool staff and 1200 users in these cities participated in the study. The staff was given Service Quality (SQ), Human Resources Strategies (HRS) and Innovativeness Capacity (IC) scales, while the users were given only SQ scale.  $P < 0.05$  was considered as significant in statistical analyses.

**Results:** In total scores from SQ scale given to staff, significant differences were found between geographical regions, state of having graduated from sports department of universities, sports history, state of physical activity and job titles. In total scores from SQ scale given to pool users, significant differences were found between geographical regions, gender, level of income, state of physical activity, duration of using facilities and ways of making use of the facilities.

**Conclusion:** It was found that the staff and users were similarly pleased with the service quality and in moderate levels according to scale classification. It was found that the staff gave an average of 124.70 points to service quality, while users gave an average of 126.14 points and no significant difference was found between them. A high association was found between SQ, HRS and IC and it was found that in sport facilities, functional HRS and high IC positively influenced SQ. It was found that service quality increased when academics and individuals trained in sport worked in sport managements.

**Keywords:** Human resources; Innovation; Service quality; Sport management.

Yılmaz AKSOY, Ph. D. Thesis,

Ondokuz Mayıs University - Samsun, December-2018

## SİMGELER VE KISALTMALAR

<b>AT</b>	: Antrenman Tesisi
<b>CRM</b>	: Costumer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
<b>EUROSTAT</b>	: European Community Statistical Office (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi)
<b>FT</b>	: Fiziksel Tesis
<b>Hİ</b>	: Hizmet İnovasyonu
<b>HK</b>	: Hizmet Kalitesi
<b>HKT</b>	: Hizmet Kalitesi Toplamı
<b>HR</b>	: Human Resource (İnsan Kaynakları)
<b>HRM</b>	: Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İKS</b>	: İnsan Kaynakları Stratejileri
<b>İKST</b>	: İnsan Kaynakları Stratejileri Toplamı
<b>KK</b>	: Kararlara Katılım
<b>OECD</b>	: Organization For Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<b>PDÖ</b>	: Performansa Dayalı Ödüllendirme
<b>PERS</b>	: Personel
<b>PROG</b>	: Program
<b>SE</b>	: Stratejik Eğitim
<b>SGM</b>	: Spor Genel Müdürlüğü
<b>Sİ</b>	: Süreç İnovasyonu
<b>SO</b>	: Soyunma Odası
<b>TC</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TG</b>	: Takım Geliştirme
<b>TQM</b>	: Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi)
<b>USA</b>	: United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
<b>YK</b>	: Yenilikçilik Kapasitesi
<b>YKL</b>	: Yenilikçilik Kültürü
<b>YKT</b>	: Yenilikçilik Kapasitesi Toplamı



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
2.1. Hizmet Kavramı ve Hizmet Sektöründe Kalite .....	4
2.1.1. Hizmetin Tanımı.....	4
2.1.2. Hizmetin Özel Nitelikleri .....	5
2.1.3. Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri .....	8
2.1.4. Hizmet Sektöründe Verimlilik .....	10
2.1.5. Müşteri Memnuniyeti ve İhtiyaçları .....	10
2.1.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	11
2.1.7. Hizmet İşletmelerinin Genel Özellikleri .....	11
2.1.8. Hizmet Sektörü ve İmalat Sektörü Arasındaki Genel Farklar.....	13
2.1.9. Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramları .....	14
2.1.10. Hizmet Kalitesinin Önemi .....	15
2.1.11. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	16
2.2. Yönetim ve Fonksiyonları.....	18
2.2.1. Yönetim .....	18
2.2.2. Yönetim Fonksiyonları .....	19
2.2.3. Spor Yönetimi .....	25
2.2.4. Spor Yöneticisi .....	26
2.2.5. Türkiye’de Sporu Yöneten Kurum ve Kuruluşlar .....	26
2.3. İşletme, İşletmecilik Kavramı ve Spor İşletmeciliği.....	28
2.3.1. İşletme ve İşletmeciliğin Tanımı .....	28
2.3.2. Spor İşletmeciliği.....	29
2.3.3. Spor Tesislerinde Hizmet Yönetimi ve Verimlilik.....	30
2.3.4. Spor Tesisinin Tanımı ve Önemi.....	32
2.3.5. Spor Tesisi ve Türleri .....	34
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) .....	36

2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı, Önemi ve Amaçları .....	36
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	38
2.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	39
2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	40
2.4.5. İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi .....	41
2.4.6. İşgücü Planlaması ve Personel Seçme.....	42
2.4.7. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi .....	44
2.4.8. Performans ve Ödüllendirme.....	45
2.4.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi .....	46
2.5. Yenilikçilik Kapasitesi .....	47
2.5.1. Yenilikçiliğin Tanımı .....	47
2.5.2. Yeniliğin Özellikleri.....	48
2.5.3. Yenilikçiliğin Boyutları.....	49
2.5.4. Yenilikçi Örgüt Kültürü .....	52
2.5.5. İşletmelerde Yeniliğin Önemi .....	53
<b>3. MATERYAL ve METOT .....</b>	<b>55</b>
3.1. Çalışmanın Evreni.....	55
3.2. Veri Toplama Araçları .....	55
3.3. İstatistiksel Değerlendirme.....	56
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>58</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>135</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>153</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>160</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>174</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>179</b>

## 1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarında spor, insan yaşamında giderek artan etkilere sahip bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir açıdan ele alındığında bireylerin zihinsel yetileri ve fiziksel yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte sporun, insanların sosyal bağlarını güçlendirdiği gözle görülür bir gerçektir (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010).

Endüstri, medya, eğitim, şans oyunları v.b. birçok çeşitli sektör ile toplumu yakından ilgilendiren sporun günlük yaşamdaki önemi Dünya otoritelerinin ve büyük şirketlerin de dikkatini çeker hale gelmiştir. Günümüzde sporun bu kadar fazla alana yayılması, etkilerinin değerlendirilmesini zorlaştıran faktörler arasındadır. Bu alandaki makro-ekonomik göstergeler bize, spor sektörünün dünya ticaretinin % 3' üne sahip olduğunu bildirmektedir (Devecioğlu, 2005).

Spor bütün dünyada kitlesel ilginin merkezinde bulunmaktadır. Türkiye'de sporun halka ulaştırılması ise anayasal bir sorumluluk olarak devletin görevleri arasında yer almaktadır ( TC Anayasası, Madde 59 "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder..."). Bu noktada sporun bireyler tarafından benimsenmesi mevcut tesislerin işletim ve kullanım kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

Sportif işletmeler, farklı spor aktiviteleri düzenlemek, insanların sosyal hayatlarını şekillendirmek gibi faaliyetler için yapılandırılmış kurumlardır. Spor işletmeleri gerek devlet tekelinde, gerekse statülere uygun farklı kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sporun her kesimden bireye ulaştırılması için spor işletmelerine ve işletmecilerine çok büyük görevler düşmektedir. Spor işletmelerinin kuruluş amacı, kaliteli ve çeşitli hizmetler sunmak, bu hizmetlerden faydalanmak isteyen insanların memnuniyetini artırmaya çalışmaktır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

Hizmet sektöründe insan, işletmenin en önemli unsuru ve sermayesidir. Yönetimin her kademesinde insan unsuru bulunmakta olup, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yönetim personelinin vasıfları ve yönetim anlayışları büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede öncelikle bu işletmelerde hizmet sunacak olan bireyleri belirleyerek ve onları maddi ve manevi yönden doyuma ulaştıracak gereksinimleri karşılamak suretiyle, kurum içi hazır bulunuşluğu sağlamak gerekir.

Böylece spor işletmeleri, kurumlardan faydalanmak isteyen insanlara hizmet vermeye hazır olabilmektedir (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

Hizmet sektörü somut olmadığı için müşteri ilişkilerine dayalıdır. Bu nedenle müşteri ilişkilerine yönelik mevcut rekabet ortamında hizmet sağlayıcılar tarafından birçok çalışma gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaların ana nedeni hizmet sağlayıcıların rekabet ortamında ayakta kalmak istemeleridir. Hizmet sağlayıcıları anlamışlardır ki müşteri tatmini ne kadar yüksek ise o kadar çok sadık müşteriye sahip olabileceklerdir (Çalışkan, 2017).

Sağlık olma ve zinde kalma dünyada hızla gelişen bir olgudur (Afthinos ve ark., 2005). Buna bağlı olarak spor hizmeti sunan işletmelerin sayısının artmasıyla artık bu alanda da rekabet kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yüzden yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, varlıklarını sürdürebilmeleri için, hizmet işletmelerinin müşteri odaklı stratejiler geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda rekabette başarılı olan spor işletmeleri hayatta kalırken, başarısız olanlar geriye çekilmek durumunda kalacaklardır. Bu durum hizmet kalitesinin müşteride oluşturduğu etkileri gündeme taşımaktadır (Yıldız ve Tüfekçi, 2010).

Son zamanlarda artan rekabetle birlikte spor sektöründeki yapısal değişiklikler, tüketicilerin bilinçli hale gelmesi, teknolojik gelişmeler, vb. faktörler nedeniyle kaliteli ve nitelikli ürün ya da hizmet üretmek günden güne daha da önemli olmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak kaliteli hizmet üretimi son yıllarda spor işletmelerinin en önemli ve güncel problemleri arasındadır. Hizmet kalitesinin yükselmesi gerektiği bilincinde olan yöneticiler, araştırmacılar ve akademisyenler kalite kavramı üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır.

Hizmet sektörü her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu sektörde kaliteli hizmet vermek çok önemli bir hal almış, hizmet işletmeleri de imalat işletmeleri gibi kalite birimleri kurmuşlardır. Hizmetlerin, bazı özelliklerinin (dokunulmazlık, eş zamanlılık, heterojenlik ve dayanıksızlık) yanı sıra hizmet veren birey faktörünün oynadığı önemli rol nedeniyle spor işletmeleri doğru stratejiler uygulamak zorunda kalmaktadır. Söz konusu stratejinin can alıcı noktası ise müşteriye kaliteli hizmet sunabilmektir. Müşteri var olduğu sürece ayakta kalacak olan spor işletmeleri, müşterilerin algılamalarını ve beklentilerini dikkate almak zorundadır (Dalgıç, 2013).

Müşteriler bir ürünün elde edildiği toplam hizmet üretim süreci boyunca, farklı farklı işletme çalışanlarıyla, işletme ortamıyla ve farklı ürünlerle etkileşim halindedirler. İşletme müşterileri, söz konusu etkileşim içinde verilen hizmeti algılar. Hizmet sektörü kalite ölçümü kolay olmamaktadır. Çünkü, içinde psikolojik, sosyal ve insani değerler barındıran boyutlar barındırmaktadır (Yumuşak, 2006).

Tesis işletmeciliğine, çağdaş işletmecilik anlayışı ve uygulamaları açısından bakıldığında en önemli faktörün verilen hizmetin kalitesi olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesini ise; iyi organize edilmiş bir yönetim, yeterli sayıda nitelikli personel, program çeşitliliği, tesisin fiziksel yeterliliği ve kolay ulaşım gibi faktörler sağlamaktadır. Öte yandan yenilikçilik kapasitesi ve insan kaynakları stratejileri de hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkili uygulamalar olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu kapsamda, spor işletmelerindeki işletmecilik faaliyetleri üzerinde durularak, analitik bir incelemeyle yönetim amaçlarının gerçekleştirilmesinde, işletme personelinin yönetim anlayışı değerlendirilecek ve hizmet kalitesine etki eden faktörler müşteri memnuniyeti çizgisinden hareketle ele alınacaktır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Hizmet Kavramı ve Hizmet Sektöründe Kalite

#### 2.1.1. Hizmetin Tanımı

İnsanların verilen hizmetlerden beklentilerinin sürekli değişmesi ve farklılık göstermesi hizmet kavramının tanımlanmasını zorlaştırmıştır. Hizmetin kavramının kesin bir tanımının olmadığı ve araştırmacılara göre farklılık gösterdiği literatürde görülmektedir. Araştırmacılara göre hizmet kavramının farklılık göstermesi bağlı oldukları bilim dalı ve etkisinde kalınan yaklaşımlara bağlanabilir. Hizmet kavramı ile ilgili bazı tanımları şu şekildedir (Dalgıç, 2013).

Hizmet, müşterilerin yaşantılarından kaynaklanan ve genellikle fiziksel olmayan sorunlarını çözen ya da çözüm yolları arayan sistemler, faaliyetler ve faydalar bütünüdür (İslamoğlu ve ark., 2006). Mucuk (2004) ise hizmeti; müşterilerin mülkiyetle ilgisi olmaksızın satın aldıkları edinimler olarak kaleme almıştır. Diğer bir tanımda ise hizmet; insan ve makineler tarafından üretilen ve müşterilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir (Karahan, 2006).

Sevimli (2006)'ye göre hizmet; insanların, ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir fiyatla sunulan, elle tutulmayan(soyut), koklanmayan, standartları olmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür. Karalar (2001)'a göre ise; ekonomide fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerdir.

Diğer bir tanım da, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan yararlar ve doyunluklar olarak ifade edilmiştir. Bu tanıma göre hizmetler iki gruba ayrılabilir (Altan ve ark., 2003).

1. Avukatlık, sigortacılık gibi mallardan ve başka hizmetlerden bağımsız olarak satışa sunulan hizmetler.

2. Hizmet veya mallar ile birlikte satın alınan hizmetler. Örneğin kredi, bakım, eğitim, vb. hizmetlerle ilgili tanımlar incelendiğinde, soyut özelliğe sahip olması ve tüketiciye çeşitli yönlerden fayda sağlamaları hepsinin ortak noktasıdır.

### 2.1.2. Hizmetin Özel Nitelikleri

Hizmetleri mallardan ayıran farklılıkları yansıtan çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bunları, fiziksel varlığının olmaması, “soyutluk”; üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması, “ayrılmazlık”; “heterojenlik” (değişkenlik) ve “dayanıksızlık” tır (Mucuk, 2016).

Pazarlama sektöründe hizmetin soyutluk özelliği dokunulmazlık olarak, ayrılmazlık özelliği ise es zamanlı üretim veya bölünmezlik ve tüketim olarak da kullanılmaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2003).

**Dokunulmazlık (Soyutluk):** Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilmeyen soyut etkinliklerdir. Bu nedenle hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Hizmetlerin dokunulmazlık kavramını şu tanımlarda görmek mümkündür:

Duyu organlarıyla algılanmayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünler olan hizmetler, belirli bir performansla ortaya çıkabilir (Filiz ve ark., 2010).

Soyutluk özelliğinden dolayı hizmetler miktar ifade eden her hangi bir ölçü birimiyle ifade edilemez, her hangi bir mal gibi görünemezler, dokunulamazlar. Mesela; yüzme eğitimi alan bir öğrencinin aldığı hizmetin kalitesini eğitim anında tespit etmek mümkün değildir. Ancak eğitimin belirli periyotlarında yapılacak değerlendirmeler ve müsabaka sonuçlarıyla hizmet kalitesinden bahsedilebilir. Hizmetin soyut olma özelliği hemen hemen tüm yeni hizmet tanımlarında bulunmaktadır. Soyutluk özelliği hizmetin en temel özelliklerinden biridir. Zeithaml ve Bitner “Hizmet Üretiminin kilit noktası hizmetlerin soyutluğudur.” demektedir. (Zeithaml ve Bitner, 2000).

Dokunulmazlık kavramının iki anlamı vardır (Çiftçi, 2006):

- Hissedilmez ve dokunulmaz olma,
- Zor tanımlanma, formüle edilememe ve kolayca algılanamama,

Soyutluk özelliğinden dolayı müşterilere hizmeti sağlayan ve sunan kişiler açısından ifade dilmesi zordur. Ayrıca hizmeti alan tüketiciler için de hizmetin değerlendirilmesi zordur ve hizmeti almadan önce test etme şansı yoktur. Müşteri elle tutulamayan ve gözle görülemeyen bir şeyin sahibi olacağından hizmetin kalitesi hakkında fikir sahibi olabilmek için bazı ipuçları arayacaktır. Hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan hizmetin kalitesi hakkında ön bilgi elde edebilir (Devebakan, 2001).

Sonuç olarak hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları mallardan ayıran en belirgin özellik olduğu gibi, hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından

farklı kılan bazı pazarlama sorunlarının da ana kaynağıdır; hizmetlerin depolanamaması, patenle korunamaması, kolayca teşhir ve tanıtma imkanının olmaması gibi (Mucuk, 2016).

**Ayrılmazlık(Eş zamanlılık):** Mallar çoğunlukla önce üretilir ve daha sonra satılırlar. Fakat hizmetler önce satılırlar, aynı anda üretilirler ve tüketilirler. Örneğin; bir antrenörün sporcuları antrene etmesi faaliyetinde, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleşmektedir. Otobüsle seyahat yapmak isteyen bir yolcunun, öncelikle biletini alması daha sonra yolculuğunu gerçekleştirmesi, yani esas hizmet üretilmeye başladığında, yolcu bu hizmeti aynı anda tüketecektir (Yükselen, 2013).

Hizmet veren spor işletmeleri aynı anda üretim ve müşteriye sunum yapmak zorundadır. Örneğin; futbol müsabakası için bilet alan bir sporsever, hizmetin/müsabakanın kalitesini ancak müsabaka esnasında algılayabilir. Bu nedenle hataların ve kalite eksikliklerinin saklanması hemen hemen imkansızdır. Ayrılmazlık özelliğinden dolayı müşteri ile işletme çalışanı arasındaki iletişim zorunlu hale gelmektedir. Zorunlu hale gelen iletişim sonucunda müşterilerde hizmet sürecine katılabilir. Böylelikle müşterilerin deneyimi, bilgisi vb. özellikleri verilen hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısı ile hizmet kalitesi işletme ile müşterilerin ortaya çıkardığı sonuçtur.

Hizmetin ayrılmazlık özelliği aşağıdaki durumları gündeme getirmiştir (Öztürk, 2013).

- Müşteri, alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde bulunur, bu süreci yaşar.
- O an hizmet edilen müşteriden başka hizmetten yararlanacak diğer müşteriler de üretim sürecini bir tanık olarak yaşarlar.
- Hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretilmeleri çoğu zaman zor, hatta olanaksız olabilmektedir. Fiziksel mamul üretiminde olduğu gibi fabrikasyona gidilemez.

Müşteriler hizmet sürecinin içerisinde olduğu için müşterilerin bilgileri, tecrübeleri, motivasyonları hatta kendilerine olan güvenleri bile hizmet sisteminin performansını etkileyebilir. Sonuçta ortaya çıkan hizmet kalitesi hizmet işletmesinin etkinliği kadar müşterilerin etkinliği ile de doğru orantılıdır.



**Değişkenlik(Heterojenlik):** Bir çok hizmet, insanlar tarafından diğer insanlar için üretilir. Bu hizmetler müşterilerin vücuduna, beynine veya eşyasına uygulanabilir ve böylece müşteriler ve işletme etkileşimde bulunmuş olur. Hizmet kalitesi bu etkileşimin başarısına ya da müşterilerin kaliteyi algılamalarına bağlıdır. İnsanların etkileşiminde hizmetlerden elde edilen sonuçlar genellikle değişkenlik gösterir ve dolayısıyla müşterilerin tatmini zorlaştırır. Bir güzellik salonu, bir spor işletmesi bir giyim tasarım firması ya da danışmanlık firmasının sunduğu hizmetler müşterilerin taleplerine göre değişmektedir (Aydın, 2010). Aynı şekilde bir yüzme havuzu ya da fitnes merkezinden farklı beklentiler olabilir.

Hizmeti alacak müşterilerin beklentilerinin birbirinden farklı olabileceği göz önüne alınırsa üretimin heterojen olması işletmenin başarısı açısından gerekli olmaktadır. Ayrıca insan unsuru hizmet üretimine katıldıkça değişkenlik düzeyi artmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinin verdiği hizmette homojenlik yakalamak zorlaştırır. Hizmetleri gösterdiği değişiklik kaynaklarına göre sıralamak mümkündür (Doğan ve Tütüncü, 2003):

- Hizmet üretimine göre oluşan değişkenlik,
- Hizmet alıcısından kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmet üreticisi ve müşteri arasındaki ilişkiden kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği zamandan kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği çevre koşullarından kaynaklanan değişkenlik,
- Hizmet üreticisinin veya tüketicisinin imkanlarından kaynaklanan değişkenlik,

Bu konuyla ilgili en önemli zorluklardan biri kuşkusuz hizmet kalitesinin değerlendirilmesidir. Hizmeti satın almadan önce kalitesi hakkında tahminde bulunmak zordur. Hem hizmet personeli hem de hizmetten yararlanan kişiler hizmet sürecinin bir parçası oldukları için kalite kontrolü ve tutarlı bir hizmet sunmak güçlüğü vardır.

**Dayanıksızlık:** Soyut olmalarından dolayı hizmetler müşteriye sunulmadan önce ve sunulduktan sonra varlıklarını koruyamazlar, yani hizmetler daha sonraki bir satış için depolanamazlar. Hizmetlerin üretimden sonra depolanamaması nedeniyle ekonomik kayıplar meydana gelmektedir. Müşteri için hazırlanan otel odası, müşterinin gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, hizmeti sunmak için yapılan oda hazırlığı boşa gitmiş olacaktır. Aynı durum spor tesislerinin kullanımını için de geçerlidir.

Hizmetlerin dayanıksız oluş sebebi; stoklanamamaları, tekrar tekrar kullanılamaz olmaları, iadelerinin bulunmayışından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden hizmetlerin birçoğunda kısa süreli fayda sağlanmaktadır. (Midilli, 2011).

Müşterilerin beklentilerini karşılamak için sürekli planlar yapılmalı, arz ve talep daima dengede tutulmalıdır. Eğer talep arzı geçer ise hizmet alıcıları yeterince memnun olmaz, bunun sebebi ise aşırı talepten müşterilerle yeteri kadar ilgilenememektir. Hizmet işletmeleri müşterilerin isteklerine anlık cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır. Çünkü hizmetlerde depolama yapılamaz (Gümüšoğlu ve ark., 2007).

Hizmetlerin dayanıksızlığından kaynaklanan hizmetlerin depolanamaması ve kısa dönemde esnek olmayan arz şu bir takım olumsuz sonuçlar doğurur (Palmer, 2005):

- Düzensiz talepten kaynaklanan problemler,
- Hizmetlerin tam zamanında üretim şartı,
- Etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde talebin yoğun olduğu zamanlar sıklıkla olur. Talep olmadığı zaman ise kapasite kullanılmaz.

Hizmetlerin bu özelliği demektir ki, ürünlerin tersine son bir kalite kontrolü mümkün değildir. O nedenle hizmeti veren işletme, hizmeti müşteriye sunarken ilk seferde tam ve doğru sunmalıdır (Yumuşak, 2006).

### **2.1.3. Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri**

Hizmet sektörü, ekonominin gelişmesinde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörü, tarım ve sanayiye geride bırakmaya başlamıştır. Hizmetin soyut olması, hizmet işletmelerinin tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde bazı güçlükler çıkartmaktadır. Ancak hizmet işletmesini tanımlamak, hizmet kavramı kadar karmaşık ve zor değildir. Bir hizmet işletmesi genel olarak hizmetin pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmeleri de denir. Saf hizmet işletmesi, öncelikle hizmetlerin satıldığı yerdir. Hizmet işletmeleri, başkalarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan endüstriyel kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Sayım ve Aydın, 2011).

Hizmet işletmeleri, hizmet üretmek ve pazarlamak için faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu işletmeler üretim faktörlerini bir araya getirip hizmet üretirler ve kar

amacıyla kurulup, işletilirler. Bu işletmeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001):

- Konaklama hizmetleri: Otel, motel vb.
  - Eğlence hizmetleri: Tiyatro, sinema, lunapark vb.
  - Bakım hizmetleri: Kuaför, elbise temizleme yerleri vb.
  - Özel sağlık hizmetleri: Özel hastane vb.
  - Özel eğitim ve öğretim hizmetleri: Özel okullar vb.
  - Danışmanlık hizmetleri: Mali, hukuki ve ticari konularda danışmanlık vb.
  - Sigorta ve finansal hizmetler: Şahıs ve eşya sigortası, bankacılık hizmetleri vb.
  - Taşıma ve iletişim hizmetleri: Eşya ve yolcu taşıma işleri, araba tamiri vb.
  - Sportif ve rekreatif hizmetler: spor organizasyonları, kamp faaliyetleri vb.
- Ayrıca, hizmetlerin zorunluluk derecelerine göre de sınıflandırma yapılabilir

(Duygun, 2007)

A) Birinci derece zorunlu hizmetler:

- Sağlık hizmetleri
- Yeme-içme hizmetleri
- Barınma hizmetleri

B) İkinci derece zorunlu hizmetler:

- Korunma hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Sportif ve rekreasyonel hizmetler

C) Üçüncü derece zorunlu hizmetler:

- Haberleşme hizmetleri
- Ulaşım hizmetleri
- Sigortacılık hizmetleri
- Bankacılık hizmetleri
- Turizm Hizmetleri

D) Dördüncü derece zorunlu hizmetler:

- Kuaförlük hizmetleri
- Giyim-kuşam hizmetleri
- Bakım ve güzellik hizmetleri
- Tamir-Bakım hizmetleri

- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- Servis ve garanti hizmetleri

#### **2.1.4. Hizmet Sektöründe Verimlilik**

Hizmet verimliliğinden söz edilirken unutulmamalıdır ki verimlilik olması için kalitenin sağlanması gerekmektedir. Hizmet sağlayıcılar verimlilik için hizmet kalitelerini belli bir seviyenin üstünde sabitlemeli ve sürekli daha iyiyi hedeflemelidir (Çalışkan, 2017).

Hizmet sektöründe verimlilik için gereken bir diğer unsur da hizmeti veren kişilerin kılık kıyafeti, iletişim gücü, ikna kabiliyeti, inandırıcılık seviyesi gibi etkenlerdir. Bu kapsamda, hizmeti veren kişi tam anlamıyla kendini yetiştirmeli ve bu hizmetin karşı tarafı nasıl etkileyeceğini iyi bilmelidir. Örneğin; eğer bir spor salonunda spor hizmeti verilmekteyse burada çalışanların insan ilişkileri açısından yeterli eğitim ve donanıma sahip olmaları gerekir. Dahası hizmeti verecek olan rezervasyon personeli, spor eğitmenleri, idareciler ve diğer çalışanlar yetkin kişilerden oluşmalıdır ki üretilen hizmet tam anlamıyla karşı tarafa geçirilebilsin (Belgin, 2017).

#### **2.1.5. Müşteri Memnuniyeti ve İhtiyaçları**

Müşteri kavramını açıklayan birçok tanım mevcuttur, çünkü müşteri hayatın her noktasında karşılaşılan bir kavramdır.

Müşteri: İnsanlara sunulan bir mal veya hizmetin tüketicisidir. Müşteri kavramı sadece ürün ya da hizmeti satın alanları değil aynı zamanda bu ürün ya da hizmetlerden etkilenen herkesi içine alır (Eroğlu, 2005).

Günümüz dünyasında şirketler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla (Odabaşı, 2015);

- Müşteriyi dinlemeli
- Müşteriyi tanımalı
- Müşteriyle iletişim kurmalı
- Müşteri ile aynı gözle bakmaya çalışmalı
- Müşteriye yakın olmalı
- Müşteriye saygı duymalı
- Müşteriye önemli olduğunu hissettirmeli
- Müşteri eleştirilerine kulak kapamamalı ve nihayet hayatın her alanında kendinin de bir müşteri olduğunu unutmamalıdır.

### **2.1.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

William Edwards Deming ile başlayan toplam kalite yönetimi kavramı, müşteri ihtiyaçlarının tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için belirli bir standartta tüm süreçleri kapsayacak şekilde ele alınan düşüncedir. TKY, mal ve hizmet temini süreci içerisindeki her adımı tek tek inceler ve gerekli organizasyon şemaları oluşturulur. (Şen, 2012).

Toplam kalite yönetiminde sorumluluk sahipleri insanlardır. TKY ilk olarak temel unsur olan insanı değiştirmekten başlamaktadır. İnsanı değiştirmek geleneksel öğretilerden, kalıplardan kurtulmaktır. İnsan öğrenebilen gelişebilen bir varlıktır hangi alanda uzmanlığı olduğu araştırıldıktan sonra çeşitli eğitimlerle tam donanımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda insan faktörünün nerede ne yapması gerektiği kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Önemli olan insan faktörünü kullanırken işinin ehli olabileceği konuda eğitmek ve insandan o doğru iş konusunda faydalanmaktır (Özer, 2013).

### **2.1.7. Hizmet İşletmelerinin Genel Özellikleri**

Hizmet işletmelerinde hizmetlerin kendine özgü özelliklerinden dolayı mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar vardır. Hizmet işletmelerinin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sevimli, 2006):

- a) Üretim yönetiminde esneklik yoktur,
- b) Hizmet üretiminde emek yoğundur,
- c) Bu sektörde kaliteyi ve miktarı ölçme imkanı sınırlıdır,
- d) Faaliyetler için maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür,
- e) Çoğunlukla pazara yakındır,
- f) Hedef pazarın tanımlanması zordur,

a) Üretim Yönetiminde Esneklik Yoktur: Bir spor müsabakası planlanan zaman diliminde hazır bulunanlar nezaretinde gerçekleşip, sonuçlanacağı için diğer hizmetlerde olduğu gibi spor hizmetleri yönetiminde de esneklik çok sınırlıdır. Hizmet işletmeleri, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden, geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken üretim kapasitelerini değiştirmek zorundadır. Bu işlemler kısa vadede gerçekleşmez bundan dolayı esneklik yoktur denebilir.

b) Emek Yoğundur: Hizmet işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bir hizmetin üretiminde veya bir kesimde kullanılan emek/sermaye oranına göre emek yoğun

diyebiliriz. Yani hizmet üretiminde insan unsuru ön plandadır ve müşterilerle sürekli olarak yüz yüze iletişim halinde olacakları için hizmet personeli itina ile seçilmelidir.

c) Kaliteyi ve Miktarı Ölçme İmkanı Sınırlıdır: Hizmet işletmelerinin üretim kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek zordur. Hizmet kalitesini ölçmek için hizmeti müşteriye sunarken kontrol etmek gerekir. Bu yöntem hem zor hem de sağlıklı değildir çünkü müşterilerin alacağı doyum subjektiftir. Miktar standartları için de aynı durum geçerlidir. Özellikle de spor hizmetlerinde beklentiler farklılık gösterdiğinden kaliteyi ve miktarı ölçmek oldukça zordur.

d) Maliyet Hesaplamalarının Yapılması Güçtür: Hizmet işletmelerinde maliyetlerin hesaplanması oldukça zordur. İşletme açısından birim maliyetlerin belirlenmesi sorun olabilir. Maliyet hesabının zorluğu müşteriden talep edilecek hizmet bedelinin belirlenmesini de zorlaştırmaktadır. Çünkü müşteriden gereğinden fazla hizmet bedeli talep edildiği takdirde işletme müşteri kaybedecek, öte yandan düşük bedelle hizmet verildiğinde ise işletme zarar edecek ve faaliyetlerini sürdüremeyecektir.

e) Genellikle Pazara Yakındır: Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında doğrudan ilişki gerektirdiği için pazara yakın olmak zorundadır. Bu özelliğinden dolayı müşteriler açısından avantaj sağlar aynı zamanda rakiplerine de üstünlük sağlayabilir. Ulaşım gücünün olmayan bir spor tesisi, ulaşım gücüne sahip olan spor işletmelerine oranla rekabet ortamında avantajlı konumdadır.

f) Hedef Pazarın Tanımlanması Zordur: Diğer sektörlerde olduğu gibi spor hizmeti veren işletmelerde de pazar hacminin belirlenmesi, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, birbirine yakın bir dizi istekten meydana gelir ve satın alınan hizmetin, tüketicilerin isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasında sunulacak hizmetin niteliklerinin de açıklanması gerekir. Hizmet işletmelerinin pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Diğer taraftan satışa arz edilen spor hizmetinin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Sevimli, 2006). Özetle; müşteriye sunulacak spor hizmetlerine ilişkin bilgiler anlaşılır ve tam şekilde hazırlanmalı ve her kesimden bireye ulaşımı sağlanmalıdır. Bu tarz bilgilendirme ve tanıtım çalışmaları işletmeye müşteri kazandırmada etkili rol oynamaktadır.

### 2.1.8. Hizmet Sektörü ve İmalat Sektörü Arasındaki Genel Farklar

Hizmet sektöründe sunulan ürünlerin soyut olmasından dolayı, işletmelerin bu ürünleri tasarımı, geliştirmesi ve kontrol etmesi imalat sektöründeki işletmelere oranla daha zordur. Bu sebeple iki sektör arasında birçok fark mevcuttur. Bununla birlikte her iki işletme türünde ortak olan özellik, kusur ve hataların maliyetli olduğudur (Bütün, 2009).

Bu iki sektör arasındaki farklar şu şekilde açıklanabilir.

- İmalat işletmelerinin ürettiği ve sunduğu ürüne dokunulabilir, hizmet işletmelerinde dokunulamaz.
- İmalat işletmelerinin sunduğu üründe sahiplik satın alma ile değişir, hizmet işletmelerinde ise sahiplik genel olarak değiştirilemez.
- İmalat işletmelerinin sunduğu ürün tekrar satılabilir, hizmet işletmelerinde ise tekrar satış mümkün değildir.
- İmalat işletmelerinin sunduğu ürün satıştan önce denenebilir, hizmet işletmelerinde ise bu durum mevcut değildir hatta ürün satıştan önce mevcut değildir.
- İmalat işletmelerinde ürün stok yapılabilir, hizmet işletmelerinde ise ürün stoklanamaz.
- İmalat işletmelerinde üretim tüketimden önce olmalıdır, hizmet işletmelerinde ise üretim ve tüketim eş zamanlıdır.
- İmalat işletmelerinde üretim ve tüketim ayrı yerlerde, hizmet işletmelerinde ise aynı yerde oluşmaktadır.
- İmalat işletmelerinde ürün taşınabilirken, hizmet işletmelerinde ürün taşınamaz.
- İmalat işletmelerinde satışı bayi yaparken, hizmet işletmelerinde müşteriler direkt alış yapar ve üretimin bir parçasıdır.
- İmalat işletmeleri ile müşteri arasında dolaylı bir ilişki varken, hizmet işletmelerinde daha çok dolaysız bir ilişki mevcuttur.
- İmalat işletmelerinde ürün ihraç edilebilir, hizmet işletmelerinde ise normal olarak ihraç edilemez.
- İmalat işletmelerinde; işletme, satışlar ve üretime ayrılmış fonksiyonlar tarafından organize edilmiştir, hizmet işletmelerinde ise satışlar ve üretim fonksiyonel olarak ayrılamaz.

### 2.1.9. Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramları

Günümüzde insanlar, her geçen gün aldığı mal veya hizmetin kalitesinin artırılmasını istemekte ve buna bağlı olarak politikada, yönetimde, eğitimde, sağlıkta, iletişimde, aldığı mal veya hizmette kaliteyi sorgulamaktadır. Buna bağlı olarak kalite kavramı mal ve hizmette sorgulanmakta, işletmeler tarafından insan ilişkilerinde daha kaliteli insanı belirleyen dürüst, bilgili ve karakterli insanlar aranmaktadır. Bu nedenle çalışan personel kalitesi her konuda çok önemlidir (Öztürk, 2009).

Günlük yaşantımızda iç içe olduğumuz kalite kavramı ile ilgili bir anlam bütünlüğü oluşturmak, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle bir hayli zorlaşmaktadır. Bu durum kalitenin çok boyutlu bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Bireysel ve toplumsal öncelikler sonucunda gerek subjektif gerekse de objektif saptamalar kalitenin farklı boyutlarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle müşteriler tarafından istenilen özelliklere ve standartlara uygunluk, kalitenin çeşitli özellikler ve kriterlerle ayrı ayrı tanımlanabileceğini ortaya koymaktadır (Yatkın, 2014).

Kalite, esneklik ve çok boyutlu olma özelliği nedeniyle sayısız tanımlamalara neden olmakta ve dolayısıyla ortak bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır. Kalite ile ilgili çeşitli tanımlar şunlardır (Duran, 2003);

- Müşterinin hizmet ile ilgili duyduğu doyum ve hoşnutluk düzeyidir.
- Müşterinin arzu ettiği.
- Mal veya hizmetin müşteri beklentileri karşılayabilme yeteneğidir.
- Kusursuz ürünün yaratılmasıdır.
- İnsanların performansların hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- İstenen özelliklere uygunluktur.
- Müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Zamana uygunluktur.
- Müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.

Sonuç olarak kalite “müşteri isteklerinin tatmini, operasyonel performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır” şeklinde tanımlanabilir.

Tavmergen (2002)’de benzer olarak hizmet kalitesini; tüketici beklentilerine uygunluk olarak tanımlanmaktadır.



En geniş anlamıyla hizmet kalitesi, "müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesi" olarak tanımlanır (Odabaşı, 2015).

Anlaşılabacağı gibi hizmetlerin çok çeşitli olmaları ve kendilerine özgü yapıları, bu faaliyetleri zor ve karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle kalite ölçümü konusunda, hizmet sürecinde kaliteye etki eden faktörler (boyutlar) ve bu faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek için değişik model ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Örs, 2003).

#### **2.1.10. Hizmet Kalitesinin Önemi**

Son yıllarda kalite kavramı yaşıntımızın her alanında geniş bir yer tutmaktadır. Yapılan tanımlarda kalitenin hizmetler açısından ön plana çıktığı, işletmeler açısından da son derece önemli bir hale geldiği görülmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler iyi şekilde hizmet vermek ve hizmet kalitelerini artırmak için çaba göstermekte, verdikleri kaliteli hizmet sayesinde var olabileceklerini bilmektedirler (Eker, 2007).

Hizmetlerin temel nitelikleri müşterilerin satın almadan önce, alacakları hizmetin kalitesinin değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Birçok durumda ise, hizmet satın alınması ve kullanımı sonrasında da müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri zor olabilmektedir. Aynı şekilde hizmetlerde kalite kontrolü de son derece zordur. Ancak dikkatli personel seçimi ve eğitimle, hizmet kalitesini bir ölçüde standartlaştırmak mümkün olabilir ( Devebakan ve Aksaraylı, 2003).

İşletmelerin müşterilerine kaliteyi sunabilmesi için ilk olarak yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu sebeple kalite baz alınarak yapılacak yenilikleri ve gelişmeleri pazarda takip edilmeli böylece kendi bünyesinde bir kalite kültürü geliştirilmelidir. Burada en önemli nokta müesseselerin pazardaki yenilik ve gelişmeleri takip ederken, müşterilerin davranışlarını göz ardı etmemeleridir. Zira kaliteli hizmet, müşterilerin verilenin ne kadarını algıladığını anlamayı ve hizmete daha başka ne gibi özelliklerin katılabileceğini belirlemeyi içerir (Bütün, 2009).

Kaldı ki hizmeti müşterinin arzu, istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlayıp, faaliyetleri kesintisiz bir şekilde sürdürebilecek yeterlilik ve içerikli sistemleri kurmak suretiyle, çalışanları iyi eğitip, performanslarını yönlendirip, kontrol ederek sunulan hizmet hem müşterilere bekledikleri hizmeti almalarını, hem de işletmenin pazar payını artırmasını sağlayacaktır.

### 2.1.11. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Hizmet işletmeleri, müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmek için şu faktörleri yerine getirmek gereklidir.

**Güvenilirlik:** Vaat edilen bir hizmeti zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğidir. İşletmenin hizmeti gerçekleştirmek için müşterilere önceden verilen zamana tam olarak uyması, sorun yaşayan müşterilerin sorunlarının giderilmesi, verilen hizmetin tam ve doğru bir şekilde verilmesi ve hatasız kayıt tutulması güvenilirlik boyutunu tanımlayabilir (Duygun, 2007).

Müşterinin spor işletmesine duyduğu güveni; Kayıtları doğru tutmak, hizmeti planlanan zamanda sunmak ve hizmetin zenginliği, teslim kolaylığı, fiyatı, sorun çözme vb. konularda taahhüt edilen hizmetlerin kusursuz bir biçimde sunulması gibi unsurlar belirler (Altınel, 2009).

Güvenilirlik; yönetime, onun politikalarına, çalışanlarına, hizmet kalitesine ve zenginliğine, çalışanlarıyla birlikte onların dürüstlüklerine, işletmenin tüm yeteneklerine güveni kapsar (Aydın ve ark, 2006).

Müşterinin güvenini kazanamayan/kaybeden spor işletmelerinin hizmet pazarında rekabet edebilmeleri hayli zor olacaktır.

**Heveslilik:** Personelin müşterilere hizmet süresince ilgilenmesi, hizmetin hızlı sunulması ve müşterilerin sorunlarına ya da sorularına her zaman cevap verilmesi bu boyutun içindedir. Heveslilik aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına göre hizmeti uyarlamak için gerekli olan esneklik ve yetenekle ilgilidir (Zeithaml ve Bitner, 2000).

Güler yüzlü, hızlı hizmet ve çözüm odaklı yaklaşımlar hevesliliğin en belirgin özellikleridir. Dolayısı ile işletmecilerin, yaptığı işi seven ve gerekli donanıma sahip personeller tercih etmeleri işletmelerin yararına olacaktır.

**Yeterlilik:** Hizmetin gerçekleşmesi için gerekli kabiliyet ve bilgiye sahip olmak olarak açıklanabilir (Çelik, 2010). İşletmenin, müşteriye hizmeti sunarken kabiliyetli ve gereken bilgiye sahip elemanlarının bulunması gerekmektedir. Müşteri ile temas eden ve faaliyetlere yardımcı olan personelin bilgi ve becerisi ile hizmet kalitesi doğru orantılıdır.

**Ulaşılabilirlik:** Hizmete kolay ulaşmak, müşterilerin hizmeti ulaşabilecekleri noktalarda bulmaları, bekleme zamanının kısa olması ve uygun saatlerde hizmet verilmesi gibi konular bu boyutta bulunmaktadır (Dalgıç, 2013). Uygun yer, uygun

zaman ve hizmetin en kısa sürede müşterilere ulaştırılabilmesi hizmet kalitesi açısından oldukça önemlidir.

**Saygı:** Bu boyut, işletmedeki çalışanların müşterilere karşı hizmet sunarken kibar ve düşünceli bir şekilde davranılmasını, müşterilerin her türlü sorusuna saygı çerçevesinde yanıt verilmesi gerekliliğini ifade eder. Saygı unsuru resepsiyonistlerin ya da telefon operatörlerinin nezaketini de kapsar. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünmesi, müşterinin orada bulunmasına ilgi göstermesi de müşteriye saygı göstergesidir (Öztürk, 2013).

**İletişim:** Müşterileri dinlemek ve onların anlayabileceği düzeyden cevaplar vermek iletişim anlamına gelmektedir. Bu konuda işletmenin çalışanlarını bilgilendirmesi ve eğitmesi önemli bir husustur çünkü hizmetin sunumunda hizmetin alımına kadar geçen süreç içerisinde işletme çalışanı ve müşteri iletişim halinde olacaklardır. İşletmelerde iletişim becerisi yüksek personelin görevlendirilmesi müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla hizmet kalitesini olumlu etkiler.

**İnanırlılık:** Hizmet sağlayan işletmenin inandırıcılığı ve dürüstlüğü bu boyut içerisindedir. Ayrıca müşterilerin en önemli ilgilerini anlamayı da içerir. İşletmenin adı, şöhreti, irtibat kurulan personelin kişisel karakteristiği ve müşterilerle olan etkileşim inanırlığa katkısı olan değerlerdir (Altınel, 2009).

**Güvenlik:** Risk oluşturmamak, şüphe bırakmamak bu boyut içerisindedir. Müşteriler hizmet aldıkları yerlerin gerek bina gerek ise teçhizat bakımından güven vermesini ve aldıkları hizmetlerin gizli kalması kendileri için risk oluşturmamasını isterler.

**Empati:** Bu boyut müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve müşteriye hizmet verme sürecinde nasıl yaklaşılması gerektiğini göstermektedir. Hizmet verilmeden önce müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etmek gerekmektedir.

Empati, hizmeti sunanların, müşterileri kendilerinin yerine koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermelerini ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak bireysel itina göstermelerini içermektedir. Empati boyutuna, havayolunda; özel bireysel ihtiyaçları anlamak, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek, bir poliklinikte; hastaya bir insan olarak yaklaşmak, geçmiş problemlerini hatırlamak, sabırlı ve iyi bir dinleyici olmak örnek olarak belirtilebilir.

Bir spor işletmesinde hizmet alınırken ortaya çıkan ihtiyaçları anlamak ve ona göre tedbir almak (örneğin: mekanın fiziki görünümü, genel ilişkilerdeki nezaket, rahatsız edici görseller ve davranışlar vb.) gerekmektedir.

Hizmetin kalitesini etkileyen faktörler genel olarak ele alındığında, çağdaş bir spor işletmecisinin; işletme çalışanlarını fiili ve/veya akademik olarak spor eğitimi almış, çalışmaya istekli, güler yüzlü, çözüm odaklı, güven veren bireylerden seçmesi akılcı ve kazançlı bir strateji olacaktır.

**Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel olanaklar, ekipmanlar, çalışanların giyimi dekorasyon ve iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Somut nesnelerin, hizmet işletmesinin olumlu imajının güçlendirilmesinde önemli destekleri olmaktadır. Bir restoranda garsonların kıyafetleri temiz değilse, masa örtüsü kirliyse, bir otelde sabun yoksa, sıcak su akıyorsa, sinemada havalandırma sistemi çalışmıyorsa hizmet kalitesinin somut nesnelere boyutunda başarısızlık var demektir (Çiftçi, 2006).

Bilgi almak veya kayıt yaptırmak isteyen bir müşterinin spor işletmesine ulaştığında, işletmenin dış görseli ve çevre düzenlemesi (otoparkı, rekreasyon alanı vb) ile etkileşim başlar, tesisin içerisinde onu karşılayan nazik bir personel ve etkileyici, ferah bir ortamla fikirleri olgunlaşmaya devam eder. Öte yandan iç kısımlarda yer alan planlı, düzenli, tertemiz bölümlerin varlığı ve spor/hizmet ekipmanlarının zenginliği karar aşamasında müşteriyi üye olmaya teşvik edecektir.

Güçlü rekabet ortamında, fiziksel varlıkları ile etkileyici, çalışanları ile güven ve huzur veren bir spor işletmesinin kaliteli hizmet sunması ve dolayısı ile rakiplerinin önünde olması beklendik bir durum olacaktır.

## **2.2. Yönetim ve Fonksiyonları**

### **2.2.1. Yönetim**

Yönetim, sınırları çok net çizilemeyen, değişik şekillerde ifade edilmiş bir sosyal bilimdir (Basım ve Argan, 2009). Yönetim kavramı bazen idare, bazen sevk ve idare, bazen de kurum ve ya örgüt anlamında kullanılmaktadır (Genç, 2012).

Yönetim; başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonları yardımı ile

eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir (Eren, 2016).

Yönetme, yön verme, karar alma, yönlendirme, sevk ve idare etme anlamlarına gelmektedir. İnsanlar, usuller ve kaynakları ilgi alanına alır. Bazı Amerikalı yazarlar yönetimi üretimin beş faktöründen biri olarak görürler. Bunlar 5M (Men-insanlar, Materials-hammadde/donanım, Machines-makineler, Money-para, Management-sevk ve idare) olarak adlandırılmaktadır. Yönetme, “eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yönleltebilme güç ve çabası” şeklinde de tanımlanabilir. Yönetme, “otorite” denen, insanlara iş yaptırabilme gücü anlamına gelen meşru yetki ya da güce dayanır (Aydın, 2001)

### 2.2.2. Yönetim Fonksiyonları

Fonksiyon bir nesne, bir kimse yada bir yapının iş görme yetisini ifade etmektedir. Temel yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda farklı yazarlar değişik isimler kullanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

Ancak genel ve yaygın olarak yönetimin fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme olmak üzere 5 temel başlık altında toplanabilir.

**Planlama:** Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanır. En kısa anlatımla plan, bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama süreç yani geleceği düşünmedir. Planlama süreç içerisinde neyin, neden, nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağına karar verilir.

Spor tesislerinin yönetiminde planları niteliğine, kullanım sıklığına ve kapsadıkları süreye bağlı olarak farklılık göstermektedir. Niteliğine göre planlar yapısal özelliklere bağlı olarak sınıflandırmayı içerir. Spor tesislerinde nitelik açısından, stratejik, işlevsel ve eylemsel olmak üzere üç tip plan kullanılmaktadır.

Stratejik planlar tesisin üst düzey amaç ve hedeflerine ulaşması için hazırlanırlar. Bu yüzden bu planlar genelde mastır planlar olarak tanımlanır. Eylemsel planlar daha detaylı planlardır ve stratejik planların uygulanmasına yardımcı olmak üzere oluşturulurlar. İşlevsel planlar ise eylemsel planların yerine getirilmesini hızlandırmak için hazırlanan planlardır (Fried, 2005).

Kullanım sıklığına göre sürekli ve tek kullanımlı olmak üzere iki farklı plandan söz edilebilir. Sürekli planlar, spor tesislerinin yönetiminde sürekliliği ve düzeni sağlamak amacıyla oluşturulurlar. Sürekli planlar içerisinde politikalar, prosedürler ve kurallar ön plana çıkmaktadır. Politikalar, spor tesislerinde alınacak kararların bağlı olacağı sınırlar belirleyen ve karar alma sürecinde yol gösteren genel ifadelerdir. Tesisteki etkinliklerin üretiminden pazarlanmasına kadar birçok konuda belirli politikalar oluşturulmalı ve bu politikalar doğrultusunda kararlar alınmalıdır. Prosedürler, bir amaca ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri içeren belgelerdir. Özellikle tesis içerisinde sıklıkla tekrarlanan olaylarla ilgili prosedürlerin hazırlanması, uygulamaya yönelik faydalar sağlamaktadır. Kurallar, politikalar gibi tesis içerisinde oluşturulan davranışları etkilemektedir. Ancak kurallar politikalara göre daha dar kapsamlı ifadelerden oluşmaktadır.

Tek kullanımlı planlar spor tesis işletmelerinde bir kez kullanılmak için hazırlanan planlardır. Bu planların bir kez kullanılmasının temel nedeni değişen koşullardır. Tek kullanımlı planlar içerisinde programlar, bütçeler ve projeler bulunmaktadır. Programlar, spor tesis işletmelerinde belirli bir amaç doğrultusunda yapılması gereken temel uygulamaları, bu uygulamalardan sorumlu olan birey ya da birimleri ve uygulama dizisini gösteren planlardır.

Bütçeler, spor tesis işletmelerinde gelecek dönemde ulaşılmak istenen amaçları rakamlarla belirleyen planlardır. Bu planlar ile işletmenin finansal kaynaklarının nasıl kullanılacağı belirlenir. Projeler, genellikle araştırmaya dayalı olarak hazırlanan özel nitelikli planlardır. Spor tesis işletmelerinde projeler bağımsız bir plan olarak ya da bir programın parçası olarak hazırlanır.

Planlar kapsadıkları süreye göre kısa dönemli, orta dönemli ve uzun dönemli olmak üzere üç parçaya ayrılmaktadır.

Kısa süreli planlar, çoğunlukla 1 yıldan daha az bir süreyi kapsamaktadır. Bunlar uzun ve orta süreli planlarda öngörülen hedeflere uygun olarak hazırlanırlar. Bu tür planlar özellikle uzun süreli planlarda görülen eksiklik ve boşlukların giderilmesinde faydalı olmaktadır.

Orta süreli planlarda süre 1-5 yıl arasındadır. Bu planlar kısa süreli planlarda olduğu gibi uzun süreli planlar çerçevesinde uygulamaya dönük olarak hazırlanmaktadır.

Uzun süreli planlar ise, 5 yıldan daha fazla bir süreyi kapsayacak biçimde oluşturulmalıdır. Uzun süreli planlar yapı, strateji ve miktarlar sabit olduğunda spor yöneticilerine kısa süreli planlara nazaran daha fazla hareket kabiliyeti ve esneklik sağlamaktadır. Bilindiği gibi planlama bir tahmin sürecidir. Dolayısı ile süre arttıkça planların hata payı da yükselmektedir. Bu nedenle planlamada sonuçların sürekli olarak kontrol edilmesi hedefe ulaşma bakımından önemlidir.

Spor tesislerinde planlama süreci amaç ya da amaçların belirlenmesi ile başlar. Amaç ve hedefleri belli olmayan bir işletme, rotası olmayan gemiye benzer. Rotası olmayan bir geminin açık denizde savrulup durması misali, işletme de günlük kararlara mahkûm bir şekilde savrulup duracaktır. İşletmelerde başarının ilk adımı ne yapılmak istendiğinin bilinmesinden geçer (Örücü, 2009).

Planlamanın başlıca faydaları şu şekilde tanımlanmıştır (Mucuk, 2005).

- Planlama yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar, dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- Yöneticiye uzun vadeli düşünme alışkanlığı ve yetisi kazandırır.
- Emek, sermaye ve zaman gibi kaynakların daha verimli ve etkin kullanımını sağlar.
- İşletme faaliyetlerinin daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Organizasyonun Temel Sosyo-ekonomik Amacı ve Hedefi, Üst Yönetimin Felsefesi ve Değerleri Stratejik Planlama Firmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri Denetleme fonksiyonu için gerekli standartları belirler.
- Beklenmedik ve ani gelişmelere karşı hazırlıklı olma imkânı verir.
- Yetki devrini kolaylaştırır ve planlamaya katılan yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.

**Örgütlenme:** Örgütlenme, ortak bir uğraşı gerektiren bir amacın yerine getirilebilmesi için gerekli altyapının oluşturulmasıdır. Örgütlenme, örgütün hedeflerinin yerine getirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını amaçlamaktadır.

Tesis yönetimi içerisinde planlamada öngörülen, faaliyetleri en az gider ve emekle oluşturmak için organizasyona ihtiyaç vardır. Yapılacak olan işlerin öngörülmesinden sonra, bu işleri yerine getirecek uygun elemanların belirlenmesi ve görevlendirilmesi gerekir. Tesisin işleyişi için personel, temizlik, güvenlik ve tesis bakımı gibi konularla ilişkili bir bölüm oluşturulmalıdır. Bu kısımda yapılacak

görevlerin ve bu görevleri yerine getirecek personelin belirlenmesinden sonra, personelin bu görevleri yerine getirmesinde gerekli olan fiziksel faktörler sağlanmalıdır (Özalp, 2008).

Tesisin yapısal düzeni için muhasebe, finans ve yasal düzenlemelerle ilgili olan bir bölüm fayda sağlayacaktır. Ayrıca tesis işletmesinde üretilen hizmetlerin pazarlanması konusunda ayrı bir bölüm oluşturulmalıdır. Bu bölümlerde yapılacak olan işlerle ilgili görevlerin ve bu görevleri yerine getirecek personelin belirlenmesinin ardından personelin bu görevleri yerine getirmesinde gerekli olan fiziksel faktörler sağlanmalıdır.

Sporun fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal etkileri spor örgütü ve organizasyon yönetimi yapısını farklı kılmaktadır. Bu nedenle spor ortamını oluşturan yönetici, sporcu, eğitici, tesis, araç-gereç ve yarışma programları gibi unsurlar amaçlarına uygun olarak bir araya getirilmelidir (Mirzeoğlu, 2003).

Sporla temel olan en derin meseleler tesis konusunda yoğunlaşmaktadır. Zira tesisiz sporun yapılamayacağı açıkça ortadadır. Bundan dolayı, kalkınmakta olan ülkemizin politikacı ve planlayıcıları toplumun her yaş kademesinin sportif aktivitelere katılmasını sağlayabilecek standart ölçü ve nitelikleri içeren, özellikle ülke bütünü içinde dengeli ve belirli bir sistem doğrultusunda dağılımı esas alan bir spor tesisleri planlama yönetimini seçmek durumunda olmalıdırlar (Taşmektepligil, 1995).

**Yönelme (Yönetme/Etkileme):** Planlama ve örgütlenme süreçleri sonunda oluşan yapının belli örgütsel amaçlar doğrultusunda çalıştırılması, harekete geçirilmesi ile ilgili fonksiyondur (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Yönelme süreci, çalışanların faaliyetlerinin örgütün amaçları ile birleştirilmesi olduğundan bu aşamada yönetici ilk kez çalışanlarla yüz yüze gelmiş olmaktadır (Certo ve Certo, 2006). Dolayısıyla bu fonksiyon yönetimin en zor fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü yönetim süreci formal ilişkiler yanında informal ilişkileri de kapsamaktadır. Bilhassa informal ilişkilerin örgüt içerisinde kontrol altında tutulması çok değerli fakat aynı zamanda çok meşakkatlidir. Bu yönüyle yönelme; yönetim personelinin teşkilat amaçları doğrultusunda çalıştırırken, onların resmi olmayan tutum ve davranışlarını zaman zaman değerlendirmek, aşırılıkları bir uyum içerisinde makul dengeye geçirmektir.



Tesis yönetiminde, planlama ve organizasyondan sonra, meydana gelen yapının işletilmesine, daha başka bir deyiş ile işletme organizasyonunun harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işlemlere yönelik çalışmalar yöneltmeyi meydana getirir. Yöneltme fonksiyonunun aktif bir şekilde yerine getirilmesi büyük oranda emir verme biçimi ile ilişkilidir. İyi bir emir öncelikli olarak yerine getirilebilir bir özellik taşımalıdır. Ayrıca emir anlaşılır olmalı ve ne yapılmak İstenen tam olarak izah edilmelidir (Özalp, 2008).

Etkin bir yöneltme sisteminin koşulları aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Özalp, 2008).

- Takım ruhunun geliştirilmesi
- Personelin iyi tanınması
- Görev kişiliği gelişmemiş kişilerin örgütten uzaklaştırılması
- Personel ve işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması
- Yöneticinin çevresine iyi örnek olması
- Personelin devamlı teftiş ve denetim altında tutulması
- Yönetimde danışma sisteminin kurulması
- Yöneticinin ayrıntı içinde boğuşulmamaya dikkat etmesi

**Koordinasyon:** Koordinasyon, organizasyonun temel ilkesidir. Organizasyonlar, uzlaşma ve iş bölümünün doğal sonuçları olduklarından koordinasyon, amaç ve organizasyondaki bütün işlerin koordine edilerek gerçekleştirilmesidir.

Yöneticinin önemli faaliyetlerinden birisi olan koordinasyon, bir grup insanın etkinliklerinin birbirine bağlanması ve senkronizasyonu ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2007).

İyi bir koordinasyonun varlığı için öncelikle diğer yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir. Eksik planlama, zayıf örgütlenme, kötü yönetim veya kontrol eksikliği işletme içinde koordinasyon faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olacaktır (Can, 2017).

Koordinasyon; bireyleri ve bireylerin oluşturduğu grupları, saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için karar almada, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda bir araya getirmektir. Spor tesisleri gibi hizmet üreten işletmelerde koordinasyon çok önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hizmet kalitesi oluşturmanın temel

koşullarından biri işletme içerisinde birimler, çalışanlar, astlar ve üstler arasında ki uyumu sağlamaktan geçektir. Koordinasyon, işletme içerisinde takım çalışmasının oluşmasına katkı sağlar. Takımın koordineli çalışması sonucunda gelecek başarı aynı zamanda toplam kaliteyi belirler. Koordinasyon ile işletmede verimlilik artar ve bu artışın sağlayacağı faydalar tüketicilere doğrudan, personele ise dolaylı olarak yansıtacaktır (Kenger, 2001).

Öyleyse bir kurum ya da kuruluşun bir bütün olarak işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm faaliyetlerin ahenkleştirilmesine koordinasyon denir. Başka bir deyişle koordinasyon; bireyleri ve bireylerin oluşturduğu grupları, saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için karar almada, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda bir araya getirmektir.

Dolayısıyla spor tesis işletmelerinde bireyler ve birimler arasında uyumlu çalışma, yardımlaşma bilincinin geliştirilmesi ve hazırlanan planlara uygun davranma koordinasyonun oluşumuna katkı sağlayacaktır.

**Denetleme (Kontrol):** Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden denetleme fonksiyonu, genel bir ifadeyle, yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara, verilmiş emirlere ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğinin saptanması ile ilgili kısımdır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Spor tesis işletmelerinde hazırlanan planlara bağlı olarak yürütülen işlerin gerektiği biçimde oluşturulup oluşturulmadığı denetleme ya da diğer adıyla kontrol fonksiyonu ile belirlenir. Esasen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne derecede ulaşıldığının tespiti ve gerekli düzenlemelerin yapılması denetleme sürecini meydana getirir.

Klasik anlamda denetim, konularına ve amaçlarına göre finansal denetim, uygunluk denetimi ve performans denetimi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Ancak, bu üç denetim türünün bir arada yürütülmesi halinde ekonomik denetim adında dördüncü bir denetim türünün ortaya çıktığı görülmektedir (Kenger, 2001).

**Finansal Denetim:** Finansal tabloların önceden belirlenmiş ölçütlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda yapılan incelemedir.

**Uygunluk Denetimi:** Mali işlemlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ya da mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir.

Performans Denetimi: Verimliliği ve etkinliği değerlemek amacıyla işletme içerisindeki uygulamaları gözden geçirilmesidir.

Ekonomik Denetim: Finansal tablolar, uygunluk ve performans denetimlerinin birlikte yürütüldüğü ve raporlandığı bir denetim türüdür. Kontrol hedefler ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Bu noktada kontrol aynı zamanda hedeflerden sapmanın da bir ölçüsünü vermekte ve buna göre tedbirlerin alınmasını veya planların gözden geçirilmesini sağlamaktadır.

### **2.2.3. Spor Yönetimi**

Spor bütün dünyada kitlesel ilginin merkezinde bulunmaktadır. Türkiye’de sporun halka ulaştırılması ise anayasal bir sorumluluk olarak devletin görevleri arasında yer almaktadır (TC Anayasası, Madde 59). Bu noktada sporun bireyler tarafından benimsenmesi mevcut tesislerin işletim ve kullanım kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

Çoğumuz için spor bir eğlence aracıdır. Aynı zamanda spor, profesyonel bir iş, istihdam ve pazarlama olabilmektedir (Pedersen ve Thibault, 2014). Ayrıca spor, çoğu zaman kişinin sosyal kimliğiyle de alakalı ayrıcalıklı bir sosyal aktivitedir (Coakley, 2009). Bu çerçevede spor, insanlara sosyal kimlik, grup üyeliği ve kişisel benlik hissi vererek onları bir araya getirir (Eitzen ve Sage, 2009).

Genel olarak yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi için de aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanışı olarak da kabul edilebilir. Bu anlamda spor yönetiminin temel amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenen bir disiplindir (Tolukan, 2014).

Pitts ve Stotlar (2007)’a göre spor yönetimi tüm insanların aktivite, iş ve organizasyon sürecini içeren, üretici, kolaylaştırıcı ve organize edici sporla ilişkili iş ve ürünlerdir.

Spor tesisi yönetimi bir hastaneden, bir ofise ya da içerisinde yüzlerce binayı barındıran büyük bir üniversiteye kadar herhangi bir tesisin yönetimi ile benzer özellikler taşımaktadır Tesis yönetimi; planlamadan proje yönetimine, pazarlamadan sermaye yönetimine kadar birçok farklı disiplini içeriğinde barındırır (Fried, 2005).

Alaca ve Bayter (2014)'e göre spor yönetimi; kuruluşları bir arada tutmayı hedeflerken bilgi yönetimi, bu kuruluşların içerisinde biriken bilgiyi bir arada tutmayı ve en iyi şekilde faydalanılmayı hedeflemektedir. Her ne kadar bir arada tutulmaya çalışılan faktörler farklı olsa da amaç aynıdır. Dolayısıyla, kuruluş ve bilgi faktörlerini bir arada tutan ve onları yönetecek olan donanımlı bir bireye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan birey ise bilgi yönetimi becerisine sahip, donanımlı bir lider, bir spor yöneticisidir.

#### **2.2.4. Spor Yöneticisi**

Genel olarak Spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla spor yöneticisi spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilatlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecek işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişidir. Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, iyi bir teşkilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Yetim ve Şenel, 2001).

Spor yöneticileri yönetmek ve idare etmek için iyi bir organizasyon becerisine sahip olmalıdır (Parks, 2007). Bir spor yöneticisi spor organizasyonunun amaçlarını başarabilmek için kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmalıdır. Bu kaynaklar; insan, para, materyal ve bilgi ile ilgili kaynaklar olarak sınıflandırılır (Lussier ve Kimball, 2008).

Günümüz rekabetçi ortamında spor yöneticileri iyi bir pazar analizi yaparak geleceğe yön vermelidir. Stratejik yönetimin prensiplerini anlamak ve spor endüstrisine nasıl uygulayacağını bilmek spor yöneticilerinin temel özelliğidir (Hoyle, 2006).

#### **2.2.5. Türkiye’de Sporu Yöneten Kurum ve Kuruluşlar**

Türkiye’de sporu yönlendiren ve yöneten kamu kurum ve kuruluşlarının en önemlileri, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ve bağlı birimleri, üniversiteler, belediyeler ve spor kulüpleridir (Cankalp, 2005).

Kamu kuruluşları arasında en önemlisi, 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı kanun ile yürürlüğe giren SGM'dir. SGM, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı ve tüzel kişiliğe sahip bir kuruluştur. SGM'nin görevleri şunlardır (3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 2. Maddesi)

a) Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve Spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirleri almak,

b) Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,

c) okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,

d) Sporcu ve Spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,

e) Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,

f) Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, hotelleri, kampları ile saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,

g) Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,

h) Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,

i) Futbol ve diğer spor müsabakaları üzerine sabit ihtimalli ve müşterek bahisler ile şans oyunlarını düzenlemek, düzenletmek ve yönetmek,

j) Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,

k) Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,

l) Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,

m) Bu Kanuna göre tescilli yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

n) Başarılı sporculara ve çalıştıracılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,

o) Özürlü bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin özürlülerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, özürlü bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,

p) İlgili mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzeri görevleri yapmak.

Bu maddelerde tanımlanan görevlerden de anlaşıldığı gibi SGM, devletin 1982 Anayasasında da tanımlanan sporla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmek için oluşturduğu ve sorumluluklar verdiği en önemli kurumdur.

## **2.3. İşletme, İşletmecilik Kavramı ve Spor İşletmeciliği**

### **2.3.1. İşletme ve İşletmeciliğin Tanımı**

İşletmeler, çağdaş toplumun çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü günlük çeşitli tarzlardaki tüketimler ile geçirdiği için işletmelerin faaliyetleri insanların yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Üreticiler ise insanların bu ihtiyaçlarına cevap verme çabasındadırlar. Bu nedenle toplum ile işletme iç içedir (Donuk, 2005).

İşletme: Kişi ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kazanç elde etmeyi amaçlayan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir (Dinçer ve Fidan, 2000).

Diğer bir tanımla işletme: İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi, insan, teknoloji, finansal kaynak ve benzeri güncel üretim faktörlerini en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak öncelikle uzun dönemde kâr, süreklilik ve sosyal sorumluluk

amaçlarını yerine getirmek için ekonomik mal ve hizmet üretmek için kurulmuş iktisadi birimler ve bu birimleri inceleyen bilim dalıdır (Aktepe, 2016).

İşletmecilik; belirlenen amaçlara ulaşmak için ekonomik ve verimli üretimde bulunmak üzere, üretim faktörlerini belli bir düzen içinde, uyumlu şekilde planlama, teşkilatlandırma, yönetme, koordinasyon ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirme faaliyetleridir (Nacar, 2011).

### **2.3.2. Spor İşletmeciliği**

Spor İşletmeciliği: Yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin en uygun bir şekilde kurulmasını ve işletilmesini, sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır. Türkiye’de göreceli olarak yeni bir kavram olan spor işletmeciliği, gelişmiş ülkelerde de çok eski bir geçmişe sahip değildir. Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk spor işletmeciliği programı 1966’da Ohio Üniversitesi’nde kurulmuştur (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Bu gelişmelere paralel olarak spor tesislerine duyulan ihtiyaç da hızla büyümüştür. Artan talep ile beraber spor tesislerinin yönetimi ve işletmeciliği de önem kazanmış ve spor tesisi işletmeciliği bir uzmanlık konusu haline gelmiştir. Spor Tesislerinin İşletme Yönetimi’ni, Yıldız (2008) “spor ortamını meydana getiren spor tesislerinde, spor hizmetlerinin üretilmesi ve kamu hizmetine sunulması için spor ortamının diğer önemli bir boyutunu oluşturan insan gücü kaynaklarının amaçlara uygun çalışmalarını planlamak, örgütlemek, düzenlemek, yönlendirmek, denetlemek ve bu şekilde insan gücü dışı kaynaklar olarak belirtilen, başta tesisler olmak üzere tüm araç, gereç ve malzemenin en az masrafla en iyi hizmet üreterek verimliliğini gerçekleştirebilme sürecidir“ şeklinde tanımlamaktadır.

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici özellikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir. Spor hem hizmet üretimi boyutuyla, hem de mal üretimi ve tüketim

sektörleri boyutuyla, işletmecilik ve spor işletmeciliği bilimlerinin araştırma konusunu oluşturmaktadır (Yıldız, 2008).

### **2.3.3. Spor Tesislerinde Hizmet Yönetimi ve Verimlilik**

Spor kavramı, insanların hayatındaki hızlı gelişmelere paralel olarak günümüzde yönetsel ve işlevsel bir kimliğe bürünmüştür. Kişi yaşamıyla özdeşleşen ve toplumsal dinamizmin kaynağı olan sporun yeni boyutlar kazanmasının bir sebebi de, herkesin ilgisini çekebilmesidir. Bu da spor işletmelerin müşteri memnuniyetini birinci sırada tutmak zorunda olmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüzde spor merkezleri müşteri merkezli örgütlerdir. Burada önemli olan verilen hizmet, ürün ve sunulan programlardır (Memiş, 2002).

Geliştirilen spor programının uygulama aşamasında uzmanlaşma çok önemlidir. Herkesin her işi verimli ya da etkili yapabilme güçlüğü karşısında spor tesislerinde katılımcıya doğrudan ve dolaylı hizmet veren her iş görenin kendi alanında asgari nitelik ve kaliteye sahip olması gerekir. Çünkü spor tesislerinde sunulan hizmetin kalitesi büyük oranda müşteri memnuniyeti ile kontrol edilebilir (İkizler, 2009).

Spor tesisleri, sadece sporcuların antrenman ya da müsabaka yaptığı yerler değildir. Çevre halkının eğlenmesi, serbest ve sportif ihtiyaçlarının karşılanması gereken bir merkez sayılması gerekliliğinden dolayı, yeterli araç- gereç ve uygun spor hizmetini verebilecek personelle desteklenmesi gereklidir.

Spor için talep oluşturulması ve spora olan talebin artırılması, toplumda spor yapanların sayısını artırmak sureti ile halk sağlığının seviyesini yükselteceğinden ülkeler, bir sosyal tutundurma faaliyeti ile sporu yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar. Ülkeler bu faaliyetlerinde kısa vadeli bir kar peşinde olmayıp, tamamen sağlıklı bir toplum oluşturmayı amaç edinirler (Watt, 2003).

Üretim, işletmenin emek, sermaye, teknoloji vb. gibi kaynaklarını kullanarak tüketici tarafından talep edilen mal veya hizmeti üretmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Üretim ve hizmet yönetimi ve planlaması, tüketici talebini de dikkate alarak, söz konusu kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlayarak, verimliliği artırmayı ve bu şekilde en az girdi ile mümkün olan en fazla üretimi yapmayı hedefler. Üretim stratejisinde, verimliliğin yanı sıra, ürünü tüketicinin tercihleri doğrultusunda, uygun kalite ve özelliklerde, talep edilen miktarda ve doğru fiyatla piyasaya sürebilmek hedeflenmektedir. Serbest ekonomilerde bir ürünün fiyatı arz-talep dengesi



doğrultusunda piyasada belirlenmektedir. Bir işletme, üretimini piyasa talebinin üzerinde tutarsa, ürününü istediği fiyattan satamayacak veya stok artışı nedeniyle yükselen stok maliyetleri ile karşı karşıya kalacaktır. Diğer taraftan, talebin altında üretim sonucunda elindeki ürün yetersiz kalacak ve talebi karşılayamadığı için daha yüksek fiyatla satsa bile toplam kâr üzerinden kaybı olacaktır. Dolayısıyla üretim yönetiminde, önümüzdeki dönemdeki üretim miktarını planlayabilmek için söz konusu dönemde, ürüne olan talep için mümkün olduğunca doğru tahminler yapmak gerekmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Spor tesislerinde hizmet üretimi, spor programları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Spor programları tüketicilerin aktif ve pasif katılımlarına imkân verecek şekilde iki farklı türde üretilmektedir. Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi, her iki tür için de katılımcıların memnuniyeti, ihtiyaç ve taleplerinin tatmini en önemli amaçtır. Ne çeşit spor programlarının sunulacağı pek çok faktöre bağlıdır. Bunlardan ilki üreticidir. Daha önce de ifade edildiği gibi, özellikle aktif katılıma açık spor programları genelde, sosyal ve toplumsal katkılarında ötürü, kâr amacı gütmeyen devlet tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, kamu tarafından üretilen spor programlarını, devlet politikaları belirlemektedir. Bu tür yatırımlar, kâr amacı gütmeyen, finansal getirisi olmasa bile, toplumsal katkıları da dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Ancak, kamu yatırımları için her ne kadar kâr amacı güdülmese de, spor tesisi yatırımlarını gerçekleştirirken spor talebini de dikkate almak gerekmektedir. (Öztürk, 2007).

Bir spor programının üretilmesi ve geliştirilmesinde üç farklı yaklaşım tanımlanmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002):

- Pasif yaklaşım, müşteri taleplerini ve şikâyetlerini dinleyerek, rakiplerin faaliyet ve stratejilerine göre, spor programı üretimini içermektedir.
- Aktif yaklaşım ise, proaktif bir yaklaşımla insanların beğenilerini ve taleplerini öğrenmek amacıyla araştırmalar yaparak, bu araştırma sonuçları üzerine spor programı üretimini şekillendirmeyi hedefler.
- Yaratıcı yaklaşım, pasif ve aktif yaklaşımdan elde edilen verileri de kullanarak, spor tesisi işletmecisinin tecrübe, birikim ve becerilerini kullanarak, mevcut talebin ve beklentilerin de üstünde bir program geliştirerek tamamen yeni bir ürün elde etmektir.

Humphreys ve Ruseski (2006) Spor programı üretimine ışık tutabilecek bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışmalarında, insanların spor yapma kararlarını ve sürelerini etkileyen faktörleri incelenmişlerdir. Sonuç olarak gelir düzeyinin artması spora katılımını artırırken, spor yapma süresi üzerinde negatif etki yapmaktadır. Yüksek gelir sahibi insanların spor yaparak kaybettikleri zamanın fırsat maliyeti dikkate alındığında, sonuç beklentiler yönünde çıkmıştır. Bunun yanı sıra, çocuk sahibi olmanın spor yapma olasılığını azalttığı görülmüştür. Bu çerçevede, spor tesislerinde çocuklu aileler için kreş bulunması, bu insanlar için spor yapma imkânı yaratacaktır. Diğer taraftan spor yapma oranının yaş arttıkça düştüğü gözlenirken, yaşlı insanların daha uzun süre spor yaptıkları görülmüştür. Buna göre, yaşlı insanlara yönelik spor programlarının üretilmesi, katılımı artıracak ve aynı zamanda bu insanlar daha uzun süre spor yaptıkları için spor tesislerinin kullanımı daha etkin olacaktır. Bir başka ilginç nokta, spor yapma kararı ve sürelerindeki mevsimselliklerdir. Çok sıcak ve soğuk havalarda spor yapma oranı düşmektedir. Bu mevsimselliği dikkate alan stratejiler geliştirmek, işletmenin verimliliğini artıracaktır.

#### **2.3.4. Spor Tesisinin Tanımı ve Önemi**

Spor tesisi, her yaşta insanın sağlıklı yaşayabilmesi için kamu ve özel kuruluşlar tarafından her türlü spor branşına hizmet veren aktivite yerleridir. Spor işletmelerinin birçoğu, ağırlık salonlarından saunalara kadar farklı bölümlerle müşterilere hizmet sunmaktadır. (Girginer ve Şahin, 2007).

Diğer bir tanım ise; spor faaliyetlerinin ve her spor branşının kendine özgü çalışma, hazırlık, antrenmanlarının yapılabilmesine uygun, spor faaliyetleri öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin gereksinimlerini (saha, tribün, tuvalet, duş vb.) karşılayacak üniteleri bulunduran yapı, saha ve alanlardır (Ezcan, 2005).

Spor işletmelerini, “sporla direkt ilişkili yani spor sektöründe faaliyet gösteren ve amacı insanların, toplulukların, toplumların ve uluslararası insan kitlelerinin eğitim, antrenman, müsabaka gibi hizmet; sporla ilişkili her türlü teçhizat, ekipman ve bilgi gibi ihtiyaçlarını temin etmek ve bu amaçla teşkilatlanmış üretim ve pazarlama ekonomik birimleri” olarak tanımlamak mümkündür (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Sporda genel hedef, kişilerin ve toplumların beden ve ruh sağlığının gelişiminde, dengeli ve ahenkli bir bütünlük sağlamak olmaktadır. Bu amaca ulaşmanın

önemli gereklerinden birisi, spor tesisleridir. Çünkü spor, spor tesislerinde yapılmaktadır.

Spor işletmeleri diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri doğrultusunda çalışsa da, kendine özgü bir uzmanlık ilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilir. Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012)

Günümüzde dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı malların ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor teçhizatı, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim malzemeleri haline gelmiştir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005).

Milletler üzerinde önemle durduğu spor konusunu propaganda, eğitim, kültür ve sağlık aracı olarak ele almakta ve bu yönde farklı yöntemler geliştirmektedir. Bu gerçeğin önemini kavrayan ülkeler, kitlelerin spor yapabilecekleri tesisleri en üst düzeye getirme çabasında bulunmaktadır (Chang ve Chelladurai, 2003).

Türkiye’de tüm devletlerde olduğu gibi bir spor tesisi politikası vardır. Devlet her yaştaki vatandaşlara spor yaptırmayı amaç edinirken, bunların gerçekleşebilmesi için gerekli olan spor tesislerinin mevcudiyetini ve rolünü dikkate almak zorundadır (Argan, 2001). Çünkü Spor hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında 1982 Anayasası ve ilgili mevzuat, devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırmayı görevini vermektedir. Özel sektörün güç ve sermayesinin yetmeyeceği girişim ve tesislerin devlet tarafından yapılması kriteri büyük ölçüde kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Karaca, 2002). Dolayısıyla Türkiye’de sporu yaygınlaştırmak devletin görevi, kişilerin ise temel bir hakkıdır.

Kullanıcı açısından sporun yapıldığı mekân, sporun yapılabilmesinde en önemli unsurdur. Kullanıcı derken, gerek sporcu açısından, gerekse personel açısından olaya bakmak ve mekânların tasarımında, fonksiyonların çözümünde bunların gereksinmelerini göz önünde bulundurmaya gerekir. Bir spor tesisini; elit sporcular ve toplumun her kesiminden bireyler kullanabilir. Bu açıdan spor saha ve tesislerin, her dönem, her mevsim ve her yaştaki insana göre planlanması ve organize edilmesi ile birlikte organizasyonun bu alanda yürütülmesi esastır (Argan ve Katırcı, 2015).

Spor saha ve tesisleri spor ortamı içerisinde özel ve ayrıcalıklı bir öneme sahiptir. Çünkü spor saha ve tesisleri sporun mekânını oluşturmaktadır. Dünyada sporun hızlı bir gelişim göstermesinin yanı sıra, zaman içerisinde spor türlerinin çeşitliliğine, uygulanış yer ve biçim farklılıklarına bağlı olarak tesislerde de yapı ve işlev farklılıkları meydana getirmek zorunda kalınmıştır. Bu durumun doğal sonucu olarak günümüzde çok çeşitli tip ve büyüklükte spor tesisleri yapımı gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Nacar, 2011). Ancak bu tesislerin Türk spor politikasının hedefleri ile bütünleşme konusu halen tartışılmaktadır. Zira tesislerin önemli bir kısmı tek branşa yönelik yapılmakta, çok amaçlılık ilkesini de kapsamamaktadır.

### **2.3.5. Spor Tesisi ve Türleri**

Spor tesisleri kuruluş amaçlarına göre müsabaka-yarışma, eğitim, antrenman, gösteri, sağlık, tedavi vb. programlardan birine veya birkaçına hizmet verecek tarzda kar/fayda elde etmek üzere faaliyet göstermektedir. Bu nedenle de kuruluş yer ve kriterleri farklı olmaktadır (Nacar, 2011).

Spora ayrılmış tesislerle ilgili belirtilebilecek bir nokta da, sporcu sağlığı kadar, seyirci sağlığının da hesaba katılarak tesislerin yapımında, tasarımında seyir gelenlerin de düşünülmesi gerektiğidir. Ayrıca spor tesislerinin çeşitli dallara hitap eder şekilde çok amaçlı yapılmaları da düşünülmelidir (Ünal, 2001).

Spor tesisleri birçok şekilde sınıflandırılabilir. Spor yönetimi literatürü içerisinde ön plana çıkan birkaç tesis sınıflaması görmekteyiz. Bu sınıflandırmalar içerisinde Ammon ve Stotlar (2003) tarafından yapılan sınıflama spor tesislerini ev sahipliği yaptığı etkinliğin türüne göre gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırma içerisinde dört farklı grup oluşur. Bu gruplar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.

**Tek Amaçlı Spor Tesisi:** Bazı spor tesisleri sadece tek bir spor dalının uygulanabilmesi için inşa edilen ve faaliyet gösteren tesislerdir. Bu tesisler, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanır. Golf sahası, Bowling salonu ve Motor sporları pisti gibi spor tesisleri tek amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir.

**Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi:** Bazı spor tesisleri ise özellikli etkinlikler için inşa edilmelerine rağmen tek amaçlı olarak tanımlanmazlar. Bu tesisler buz sporları ya da su sporları gibi tek bir spor alanının uygulanmasına olanak tanıdığı tek alana yönelik, tek amaçlı spor tesisi olarak tanınmaktadır. 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.

**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, motorkros yarışlarına, sirklerden, çeşitli spor şovlarına kadar birçok farklı etkinlik uygulanabilmektedir. Son yıllarda spor dünyası içerisinde yapılan birçok stadyumun ve arenanın böylesi farklı etkinliklerin uygulanabilmesi için tasarlandığı görülmektedir. Büyük kitlelerin bir araya gelip, hem rekreasyon amaçlı olarak tesisten yararlanabildiği hem de bir takım spor etkinliklerini takip edebildiği bu yapılar çok amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bu tesisler, taşınabilir oturma düzenlerine ve değiştirilebilir 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 jimnastik, yüzme, tenis ve squash gibi farklı etkinliklerin uygulanabildiği 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; Türkiye' de birçok üniversitenin spor salonu beden eğitimi dersleri için kullanılabildiği gibi spor müsabakaları, konserler Panayrlarda öğrenci oyunları ya da mezuniyet törenleri için de kullanılabilmektedir.

**Geleneksel Olmayan Spor Tesisi:** Ev sahipliği yapılan etkinliğe 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 insanı 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.

Goldfine ve Sawyer tarafından yapılan sınıflama ise tesis içerisinde uygulanan etkinliğin tipine ve sekline göre oluşturulan gruplamayı esas alır. Bu sınıflandırma içerisinde arena, spor merkezi, büyük spor sarayı, spor sarayı ve spor evi tesisleri kapalı

spor alanlarıdır. Bu tesislerde sirklerden, konserlere, politik kongrelerden, spor müsabakalarına kadar birçok farklı tipte etkinlik uygulanabilmektedir (Goldfine ve Sawyer, 2005).

Bu tesislerin dışında adrenalin sporları salonu, macera sporları merkezi, fitness merkezleri, buz sporları salonu da genelde kapalı spor alanları olarak tasarlanmaktadır. Adrenalin sporları salonu ve macera sporları merkezi ise macera sporları konusunda özelleşmiş spor tesisleridir. Bu tesisler tüketicisine duvar tırmanışı ve kaya tırmanışı gibi mücadeleye dayalı etkinlikler sunar. Fitness merkezleri ise içerisinde kardiovasküler egzersiz, dövüş sporları, jimnastik, raket sporları, yürüyüş ve koşu, aerobik, yüzme ve ağırlık antrenmanı gibi farklı etkinliklere yönelik hizmet verebilmektedir. Buz sporu salonu ise buz hokeyi, curling, buz pateni ya da rekreasyonel kayma gibi etkinliklerin uygulanabilmesine olanak tanımaktadır. Tesis içerisinde uygulanan etkinliğin tipine göre yapılan sınıflama içerisinde tanımlanan spor tesisi türlerinden biri de yüzme havuzlarıdır. Yüzme havuzları tüketicisine yüzme, dalış, senkronize yüzme, su topu ve rekreasyonel yüzme gibi çeşitli su etkinliği alternatifleri sunmaktadır. Son olarak; bu sınıflama içerisinde gördüğümüz spor tesisi türü paten parklarıdır. Daha çok çocuklara yönelik olarak dizayn edilen ve skateboard (kay kay) fırsatı sunan paten parkları son yıllarda önemli cazibe merkezlerinden biri olarak görülmektedir.

## **2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)**

### **2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı, Önemi ve Amaçları**

Hizmet sektöründe insan, işletmenin en önemli sermayesidir. Yönetimin her kademesinde insan unsuru bulunmakta olup, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yönetim personelinin vasıfları ve yönetim anlayışları büyük önem taşımaktadır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara uygun olarak etkin yönlendirilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Uyargil, 2008).

İnsan kaynakları terimi bu günlerde kuruluşların mamul ve hizmet yönetimi olarak ifade edilen hedeflerine varmak amacı ile kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem nitelikli bir aracı

hem de üretimin aynı zamanda amacı yani hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki nitelsiz iş görenlere kadar tüm pesoneli kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek iş gücünü de ifade etmektedir (Müfreze, 2014). Bilhassa hizmet üretilen spor işletmelerinde insan unsurunun iyi yönetilmesi performans gelişimi açısından bir zarurettir. Kaldı ki günümüzde yaşanan günlük ve stabil sorunlar nedeniyle İKY'ye olan ihtiyaç daha fazla hissedilir olmuştur.

İKY'nin önemi günümüzde aşağıda belirtilen sorunlar nedeni ile her zamankinden çok artmıştır (Müfreze, 2014).

- İş gücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İş gücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

İş gücü ile ilgili maliyetler: Her tür sportif etkinliğin temelinde, ne tür bir teknoloji kullanılırsa kullanılsın, emek yatar. Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeni ile iş gücü azalmaktadır. Ancak iş gücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha kaliteli bir iş gücü ile karşılanmasını gerektirecektir. Az sayıda fakat yüksek nitelikli ve pahalı bir iş gücü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu pahalı kaynağın ise etken olarak kullanımı bu günlerde her zamankinden çok önem kazanmıştır.

İnsan kaynaklarının etken kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- İş gücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün niteliğinin yükselmesi
- İş yeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İş gören işveren çatışmasının azalması

Verimlilik: Girdi miktarında değişiklik olmadan çıktı miktarının artması olarak tanımlayabileceğimiz bu kavram maliyetlerle de yakından ilişkilidir. İş gücü saatine

isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan iş gücü verimliliğinin yükseltilmesi, artan iş gücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır.

**Değişimler:** Değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısı ile insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Değişimler insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını etkileyebilmektedir. Farklı kültürler yakınlaşmakta ve bir birlerini etkilemektedir. Öyle ki geçmişteki az ile yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, az ile yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir iş gücü gelmektedir.

**İş gücündeki olumsuzluk belirtileri:** İş gücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bunlara çözüm getirmek günümüzde İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

**Küreselleşme:** Organizasyonların faaliyetleri, mülkiyetleri, pazarları ve üretimleri açısından sınırların başka ülkelere doğru genişletilmesi olarak tanımlayabileceğimiz küreselleşme ortamında karşılaşılabilecek sorunlar açısından personel yönetimi yaklaşımı yetersiz kalacaktır.

#### **2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Günümüzde bir yapının, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli kaliteye sahip değilse başarı olasılığı bir hayli düşük olacaktır. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin (İKY) iki temel amacının olduğunu söylemek mümkündür: Verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak (İnsan kaynakları yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak) gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İKY tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkinliği için önemli olan bu kriterlerin işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğu söylenebilir. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar, insan kaynakları açısından bazı gelişmelerin iyi gitmediğinin habercisidir (Müfreze, 2014).



### 2.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşletmelerde insan Kaynakları Bölümlerinin amaçları şunlardır (Eren, 2016):

- Kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmek ve aralarında en uygun olanları seçmek,
- Kapasiteleri oranında işgücüne hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak,
- Elde bulunan insan sermayesini işletmede uzun süreli hizmet edecek şekilde tutmak, örgüte bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almak,
- İşçi-işveren ilişkileri ile ilgili olarak hem işçi hem işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı yararlar üzerine kurulmuş bir denge ortamı oluşturmak ve sürdürmek.

Eğer bu amaçlar gerçekleştirilebilirse işletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşacaktır. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, doğru ve eksiksiz biçimde yerine getirilmelidir.

Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, insan kaynağının çok iyi değerlendirebilmesine bağlıdır. Günümüz organizasyonları bu gerçeğin farkına varmışlar ve bu kaynağa çok önem vermişlerdir. Müşteri odaklı birçok organizasyon kendi insan kaynağını iç müşteri olarak değerlendirmiştir (Yıldırım, 2000).

İnsan faktörüne kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak bakılmalıdır (Koçel, 2007).

Örgütlerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği çok çeşitli uygulamalar bulunmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2012).

Örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama ve örgüt yapısı bulunmakta ve bu sayısız politika ve uygulamalar örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerini ön plana çıkarmayı sağlamaktadır. Bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlayamamıştır (Boselie ve ark., 2005).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, maliyet, kalite ve yenilik uygulamalarında rekabet edebilecek ürünü üretebilecek, yeni teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilecek beceri, fırsat ve motivasyona sahip çalışanların yönetimini kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Örgütlerde çok sayıda İKY değişkenleri kullanılmakla beraber önemli olan diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı sağlayabilecek İKY uygulamalarının bir araya getirilmesidir.

Örgütün İKY uygulamalarının belirlenmesinde etkili olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. En üst kademededen daha alt kademelere doğru, başta işletme amaçları, işletme stratejisi, ürün hayat eğrisi, teknoloji, sendikalaşma faaliyetleri, iç işgücü pazarları, sosyal, demografik ve rekabet olmak üzere birçok değişken İKY faaliyetlerini ve uygulamalarını etkilemektedir (Sheppeck ve Mitello, 2000).

Thang ve Quang (2005), ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyal gelişmelerin farklı İKY uygulamalarını beraberinde getireceğini savunmaktadır.

#### **2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

İşgücü planlaması yahut yeni adıyla insan kaynakları planlaması, klasik anlamıyla yapılacak işler için ne kadar personel ihtiyacı bulunduğunun hesaplanması ve buna bağlı olarak iş analizi ve iş gereksinimlerinin belirlenmesi çabalarını içermektedir. Oysa ki bugün bu anlamda artık iş bölümü fonksiyonel sorumluluklara dönüşmüş, statik anlamdaki işler dinamik işlere dönüşmüş, diğer çalışanlarla entegrasyon üst düzeye yükselmek durumunda kalmış, işler sadece ustabaşılar tarafından değil iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmiş, teknolojiyle ilişkiler tek yönlü olmaktan interaktif hale gelmiş, istihdam vadeleri kısalmış, kültürel farklılaşmalar artmış, bütçelerdeki zamana dayalı standartlar yerini işe dayalı standartlara bırakmıştır. Bütün bu gelişmeler iş analizinin yapısını değiştirmiş ve iş (job) analizinin yerini çalışma (work) analizi almıştır (Martin ve ark 2005).

Ayrıca çalışanlarının iş doyumlarını artırmak üzere alternatif çalışma programlarını içeren iş dizaynı çalışmaları da gündeme gelmiştir. Bu amaçla iş zenginleştirme, rotasyon, iş genişletme ve esnek zamanlı çalışma, esnek mekânlı çalışma gibi alternatif çalışma sistemleri uygulanmaktadır. Ayrıca çalışma ortamının ergonomik özelliklerinin de bu bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

İş tanımlarının değişmesiyle işleri yürütmek için gerekli olan personelin de tanımları değişmektedir. Bu nedenle geleneksel personel bulma yöntemlerine teknolojinin de katkılarıyla yenileri eklenmiştir. İşlerin bilgi işine dönüşmesi işletmeleri bilgi işçileri aramaya yönlendirmektedir. Temel felsefe belli bir iş için ne kadar çok başvuru olursa gerekli elemanın o kadar iyi seçilebileceği şeklindedir. Bu amaçla

internet dahil bütün personel arama kanalları aktif olarak kullanılmalı, toplanan özgeçmiş bilgileri sürekli güncellenmelidir. Dahası eleman seçim sürecinde de simülasyon uygulamaları dahil her türlü gelişmiş teknik kullanılmalıdır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarıyla uzun vadeli ilişkiler kurmak, hatta eğitim kurumları oluşturmak da düşünülmelidir. Klasik dönemde personel eğitimi yapılan işin içeriğiyle ilişkiliydi. Bugün ise eğitim çalışanı örgüt kültürünün bir parçası yapmaktan örgüte katkıda bulunacak bir entelektüel sermaye olarak değerlendirmeye kadar farklı açımları ve hedefleri olan bir konudur. Yeni teknolojiler eğitim dağıtımını kolaylaştırmış, eğitim maliyetlerini azaltmıştır. Eğitimin etkinliği de artmıştır. Genel anlamda eğitim seviyesinin artması da bunu destekleyecektir. Gelecekte eğitim bölümlerinin sanal organizasyonlar haline gelmeleri mümkün olacaktır. Bu günden e- eğitim uygulayan işletmelerimiz mevcuttur. Eğitim konusunda alınan dış yardımların artırılması da gündeme gelmiştir (Noe, 1999).

#### **2.4.5. İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi**

Son yıllarda örgütler, sermaye ve en son teknolojiye sahip olmanın yanında küreselleşen dünyada ortaya çıkan gelişmelere cevap vermek amacıyla iyi örgütlenmiş bir insan kaynakları yönetimine de sahip olmak zorunda kalmaktadır. Bunun nedeni, insan kaynağının doğru ve uygun zamanda değerlendirildiğinde işletme başarısının sağlanmasında önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmasıdır (Raduan ve Naresh, 2006).

Günümüzde küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini açık bir biçimde hissettirirken işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz olmuş, dışa açık büyüme önemini artırmıştır. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir. İşletmeler bir yandan yeni teknolojileri takip etmekte diğer yandan finansal yapılarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Tüm bunlarla olumlu sonuçlar alınmakta ancak yetmemektedir. "Çünkü makine, tesis, teknoloji ve ürün tasarımı gittikçe işletmelerde benzer hale gelmiş" ölçek ekonomisi de önemini azaltmıştır (Muter, 2003).

Bugün insan odaklı, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bu süreçte "insan" unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı

gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir.

Kısaca rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Bu çerçevede klasik personel yönetimi ve çalışan ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayış ön plana çıkmaktadır (Selamoğlu, 2010).

İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, grup halinde çalışmaya teşvik ederek kendisi ve işletme için en uygun davranışa yönltilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır. Burada amaç en basta eğitim olmak üzere çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkarılması, işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin artırılmasıdır. "O halde insana yapılacak yatırım işletmeler açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır" (Çalış, 2000).

Sonuçta insan kaynakları yönetimi, işletmelerin genel plan ve stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Uğraş alanları arasında ise insan kaynakları planlaması çerçevesinde insan kaynağının sağlanması, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, işletme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını artırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik anlaşmazlıkların giderilmesi yer almaktadır.

#### **2.4.6. İşgücü Planlaması ve Personel Seçme**

İşgücü planlaması işletmenin bugünkü ve gelecekteki işgücü gereksinimlerinin nitelik ve nicelik olarak saptanmasıdır (Saruhan ve Özdemir, 2004).

İyi fonksiyonlanmış bir örgütün, insanları örgüte alması ve örgütte tutması aynı zamanda belirlenmiş rolleri ve iş ihtiyaçlarını yerine getirebilecek yeterlilikte insanı bulması gerekmektedir (Werner, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin birinci işlevi, örgütsel amaçlara ulaşılması için gerekli işgücünün planlanmasıdır. İşgücü planlaması, çalışanların istihdam planlama ve tahmini, işe alma ve seçme gibi örgüte girerken geçireceği aşamaları kapsamaktadır. Örgütün gelecekteki amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için, doğru sayıda, doğru özellikte işgücünü doğru yer ve zamanda bir araya getirme sürecidir. Bu sürecin doğru

bir şekilde işleme faaliyetlerin bilinçli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir (Çelik, 2001).

İşgücü planlamasında işletmenin geleceğine yönelik olarak amaç ve hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının nicelik ve nitelik açısından belirlenerek bu ihtiyacın nasıl karşılanacağını saptanması ilk aşamadır. İşgücü planlaması yapan yönetici öncelikle yapılan çalışmalar sonucunda gerekli çalışanı sayı ve nitelik olarak belirlemelidir. Yapılacak olan bu çalışma örgütün genel politika ve stratejileriyle uyum içerisinde olmalıdır (Cho, 2004).

İşgücü planlaması geleceğe yönelik bir faaliyet olduğundan örgüt içindeki çalışanların değişimi, (emekli olma, terfi, işten ayrılmalar vb.) örgütün geleceğe ilişkin planları, örgüt çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için ayrılan finansal kaynaklar örgüte alınacak personel sayısını ve niteliğini değiştirebilmektedir (Yüksel, 2000).

Etkin bir işgücü planlama süreci, değişen şartlara bağlı olarak örgütlerin insan kaynakları ihtiyacını analiz ederek bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik faaliyetlerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2001).

Ayrıntılı ve kapsamlı işe alma ve seçme prosedürleriyle işgücü verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Ghebrigiorgis ve Karsten, 2007).

İşletmenin tüm departmanları için gerekli olan iş gören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi anlamına gelen insan kaynakları planlaması iş gören sağlama açısından temel oluşturmaktadır.

Öncelikle işleri yerine getirecek elemanların doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılmasına yönelik olarak iş analizi ve tanımları gerçekleştirilmektedir. Daha sonra iş gören bulma ve seçme sürecine geçilmektedir. İş gören bulma ve seçme anlamında kullandığımız insan kaynağının sağlanması insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle de nitelikli elemanları bulma ve bunları işletmede tutabilme tüm işletmelerde önem taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında, bu alanda yeterli eğitimi almış, en az bir yabancı dil bilen, gerekli bilgisayar bilgisine sahip, grup esasına dayalı çalışmaya eğilimli, girişken, kişilikli ve psikolojik anlamda dengeli bireylerin işletmeye kazandırılması gereklidir.

Gerçekten işe uygun eleman alınmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, moralsizlik, çatışma, işgünü kaybı, iş kazalarında artış kaçınılmaz olacaktır. Sonuçta çalışana ve işletmeye maliyeti çok büyük olan işten çıkma veya çıkarılma ortaya çıkacaktır.

O halde hangi nitelikte olursa olsun çalışanların doğru seçimi sayesinde daha başlangıçta yanlış uygulamaların önüne geçilmiş olunacaktır. Gereksinimlere uygun olmayan personel alımında ise işletmelerde problemler ortaya çıkacaktır. Yetersiz performans, işe geç kalma, devamsızlık, personel arasında anlaşmazlık, manevi tatminsizlik, gereksiz işgücü devri vs. bunlardan bazılarıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Görüldüğü üzere iş gören bulma ve seçme ve buna bağlı olarak uygulanan teknikler işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konuları arasında yer almaktadır. İş gören bulma sürecinde birinci yol gereksinimlerin işletme içindeki kaynaklardan sağlanmasıdır. Bu yol çalışanlara yükselme imkanı sağladığı için motivasyonu sağlayıcı etkiye de sahiptir. Çünkü bu uygulama kendini geliştirmek isteyen yetenekli elemanların işletmeye bağlanmasına yardım edecek, motivasyonunu artıracaktır.

İkinci yol dış kaynaklara başvurmaktır. İşletmenin yeni kuruluyor olması, büyümesi, teknolojik gerekler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması, işlerin yapı ve içeriklerinin değişmesi, yönetim kadrosunda genişleme ve değişiklik ihtiyacı gibi durumlarda dış kaynaklara başvurmak kaçınılmaz olmaktadır. Burada sağlam temellere dayalı, objektif ilkeleri gözetilen bir seçim süreci gereklidir. İş profillerinin çıkarılması, görüşmelerin yapılması, psikoteknik testler, referans araştırması, sağlık kontrolü gibi aşamalar geçilerek işe yerleştirme ve işe alıştırma eğitimi ile süreç sonlandırılmaktadır.

#### **2.4.7. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi**

Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin sürekli geliştirilmeleri bir yandan kendilerinin mutluluğunu ve tatminini artırıp, işletmeye bağlılığını yükseltirken, diğer yandan işletmelerin gelişen teknolojilere uyumunu sağlamakta, yeni tekniklerin uygulanması kolaylaşmaktadır.

Yapılması gereken yeni yatırımlar, yeni yöntem ve tekniklerin rekabeti sürdürebilmek açısından önemi, yönetim ve üretim açısından ortaya çıkan gelişmeleri takip etmek eğitim ihtiyacını artırmaktadır. Nitekim Japon kaynaklı üretim ve yönetim

modellerinde elde edilen başarıda "ömür boyu eğitim" anlayışının yansıttığı sürekli eğitimin önemli bir yer tutması yöneticilerin bu konuya eğilmelerine yol açmaktadır.

Eğitim plan ve programları hazırlanırken organizasyonda her kademe çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulanmasına özen gösterilmelidir. Bu durumda işletmelerde iki farklı eğitimden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırılmasına yönelik eğitim çalışmalarıdır. İkincisi ise mevcut personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir (AÖF Genel İşletme, 2002).

İşletmeler işin devamlılığını sağlamak için çalışanlarını zaman zaman çapraz eğitime tabi tutmakta veya görev değişikliği yapmaktadırlar. Çalışanlar bu yolla bir yandan yeni beceriler kazanırken, bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütülen işler hakkında da bilgilendirilirler. Böylece bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu farklı birimlere taşımadan kısa sürede halletme imkânı bulunur.

Çalışanların yedeklerinin olması, işletmenin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması anlamına gelmektedir. Bu durum işlerin aksamaması hususunda önem arz etmektedir. Aksi halde yeri doldurulamayan bir personel eksikliğinde işletme zor durumda kalabilir ve iş kalitesini etkileyebilecek bir durum söz konusu olabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005).

#### **2.4.8. Performans ve Ödüllendirme**

Performans yönetim sürecinde, örgüt çalışanlarının hem bireysel hem de grup performanslarının giderek artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüte kattıkları değer fark edildiğini görmelerinin, motivasyonu ve verimliliği artıran faktörlerden biri olması nedeniyle; bireysel ve grup performansının ödül sistemlerine etkisi de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda, çalışanların her birinin yaptığı işlerin teker teker değerlendirilmesi ve her birine bulunduğu pozisyona ve performansa göre ücret ve ödül verilmesi gündeme gelmektedir (Yalım, 2005).

Performans ödülleri, çalışanların işlerini iyi yapmalarını ödüllendirmek yoluyla performanslarını artırmak morallerini, örgüte olan bağlılığını, moralini, verimliliğini ve takım çalışmasını artırarak onları motive etmek için tasarlanmıştır. Yöneticiler, örgüt çalışanlarının davranışlarında performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sisteminin gerekliliğini vurgulamakta ve gelecekteki performans artışları içinde önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedir (Tzafrir, 2005).

Herhangi bir işin kabul edilmesinde ya da reddedilmesinde çalışanın kararını tek başına etkileyebilecek bir faktör olmamasına rağmen ödüllendirme sistemi iş seçimini etkileyen çok önemli dinamikler arasındadır. İyi bir ücret ve ödüllendirme sistemi yüksek kalitede ve yetenekli çalışanları örgüte çeker.

Performansa dayalı ödüllendirme programları, çalışanların performanslarını yükseltmek için parasal ve parasal olmayan uygulamalarla çalışanları ödüllendirmektedir. Etkili bir ödüllendirme sistemi “İKY politikalarının ve uygulamalarının bel kemiği” olarak ifade edilmektedir (Cho, 2004).

#### **2.4.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi**

Örgütler açısından tüketici taleplerini istenilen kalite düzeyinde karşılayabilmek kaliteyi ortaya koyabilecek teknolojik ve beşeri yapının geliştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisi arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı çalışmalar oluşturulmuş ve bu ilişkinin kimi örgütlerde zayıf kimi örgütlerde güçlü olduğu belirlenmiştir.

Özellikle 1970’lerin sonlarından itibaren araştırmacılar insan kaynakları yönetimine stratejik bir boyut kazandırmışlardır. Bu yeni boyut literatürde iki temel değişimi ortaya çıkarmıştır.

Bunlardan ilki, personel yönetiminden daha modern insan kaynakları kavramına geçiş, ikincisi ise genel stratejik modellerin örgüt içine uyarlanmasıdır (Martin ve ark., 2005). Stratejik İKY, uluslararası İKY gibi kavramları diğer İKY kavramlarından ayrı düşünmek mümkün değildir.

Günümüz koşullarında farklı disiplinlerden farklı teorik yaklaşımlar ve uygulamalar İKY ‘nin stratejik ve uluslararası boyutunun önemini vurgulamaktadır. Ekonomik ve sosyolojik koşullar, 55 farklı İKY teorilerini de ortaya çıkarmıştır (Martin ve ark., 2005).

Wright ve ark. (2001) tarafından örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak tasarlanmış farklı İKY politika ve uygulamalarına ilişkin farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların önemli bir bölümü evrensel yaklaşım adı verilen modele dayandırılmaktadır. Bu yaklaşım daha sade ve basit bir şekilde İKY ve performans arasındaki ilişkiyi bağımsız değişkenler (İKY uygulamaları) ve bağımlı değişkenler (Performans) olarak



tanımlamaktadır (Hesketh ve Fleetwood, 2006; Panayotopoulou ve Papalexandris, 2004).

Bazı çalışmalarda “en iyi uygulama” yaklaşımı olarak da ifade edilen bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimini analiz etmede kullanılan en basit yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bütün örgütler, en iyi olarak belirlenmiş ve her koşulda kullanılabilen belirli İKY uygulamalarını kullanarak başarıya ulaşabileceklerdir (Khilji ve Wang, 2006; Martin ve ark., 2005; Shih ve ark., 2006).

## **2.5. Yenilikçilik Kapasitesi**

### **2.5.1. Yenilikçiliğin Tanımı**

Yenilikçilik "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" demektir. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Dolayısıyla organizasyon içindeki yenilikçi fikirler devamlı desteklenmeli, her kademedeki ve birimde çalışanların yenilikçilik fikri değerlendirilmelidir.

En basit tanımıyla yenilikçilik, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir. Ya da var olan pek çok ürün ve hizmeti daha güzel, daha kullanışlı, daha çok insanın işine yarayacak hale getirmeyi amaçlayabilir. Bu fikirlerin hayata geçirilmesi, ortaya ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin çıkarılmasıyla ve ardından bu ürün ve hizmetlerin satılmaya veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla yenilikçilik yapılmış olur (Adegoke, 2004).

Üstel (2008) yenilikçiliği; ticari ve sosyal faydaya dönüşen yaratıcı yenilikçilik olarak tanımlamaktadır. Elçi ise yeniliği, “bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir” diye tanımladıktan sonra teknik, sosyal ve ekonomik süreçlerin bir sonucu olduğu ve değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün varlığıyla ortaya çıktığını belirtmektedir (Elçi, 2007).

Maher (2014)'e göre işletmede yeniliğin hızını ve sıklığını belirleyen en önemli unsur örgüt kültürüdür. Yenilik, insan odaklı bir faaliyet alanıdır; bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkartacak örgütsel bir iklim ile birlikte yönetimin örgüt

üyelerinin farklılıklarını bir zenginlik olarak görüp, bunları doğru şekilde yönetip yönlendirmesi ile yenilik faaliyetleri hız kazanır. Örgüt kültürü yenilikleri engellemede ya da yeniliklerin uygulanması ve sürdürülmesinde hayati öneme sahiptir (Uzkurt, 2008).

Yeniliğin sürdürülebilirliği ve örgütteki kültürle ilişkili olduğunu vurgulayan Jones (2013)'un tanımına göre yenilik; “ürün ya da hizmet üreten işletmelerde yeni ürün geliştirme veya üretim ve yönetim sistemlerinde yeni gelişmeler meydana getirmektir”. Örgüt yapısı yenilikçiliğin sürekliliğini sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve buna uygun bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. İşletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültüründe değer yaratma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Öğüt ve ark., 2007).

Modern dünyanın kaçınılmaz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarının devamını sağlayabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları gereklidir. İşletmeler rekabet edebildiği ölçüde var olabilirler. Rekabet etmek işletmenin var olduğu sektör içindeki diğer işletmelerle yarışabilmesi ve hatta bu yarışta öne geçebilmesi demektir. İşletmelerin yaşam döngüsünü hızlandıran bu zorlu rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışan bazı işletmeler kendi bünyelerinde birtakım değişimler meydana getirmektedir. Değişimlerin işletme içinde meydana gelebilmesi işletmelerin yenilikçi yapısıyla ilişkili bir durumdur (Hafit ve ark., 2015).

### **2.5.2. Yeniliğin Özellikleri**

Yeniliğin özelliklerini belirtirken bu özellikleri toplumsal, örgütsel ve önemli bir kısmı hem toplumsal hem de örgütsel özellikler olarak sınıflandırılabilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Uzkurt, 2008):

➤ Yenilik toplumun refah düzeyini ve yaşam kalitesini artıran bir araçtır: Yenilikler önemli ölçüde toplumun istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması amacıyla yapılmaktadır.

➤ Yenilik onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır: Özellikle radikal yenilikler insanların alışkanlıklarında ve yaşam tarzlarında önemli değişiklikler yaratır. Örneğin cep telefonunun kullanılmaya başlanması insan yaşamında önemli kolaylıklar ve değişiklikler sağlamıştır.

➤ Yenilik bir süreçtir ve süreklidir: Yenilik tek aşamalı bir faaliyet değildir, aksine süreklilik gerektiren ve belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

- Yenilik ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir: Yenilik sadece buluş ya da var olan ürün ve hizmetlerde değişikliklerin yapılması değil, bunların sosyal faydaya ve ekonomik değere dönüştürülmesidir.
- Yenilik en önemli rekabet araçlarından biridir: Yenilik işletme düzeyinde ve ulusal boyutta en önemli rekabet araçlarından biridir. İşletmelerin yenilikçi faaliyetleri ulusal ekonominin de güçlenmesine katkı sağlar.
- Yenilik onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür: Yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve motive eden kültürel bir ortamın ürünüdür. Değişimi ve dinamizmi destekleyen bir kültürün hakim olduğu örgütlerin diğerlerine göre daha avantajlı oldukları bilinen bir gerçektir.
- Yenilik bir problem çözme sürecidir: İşletmeler için ürün veya hizmetlerinin pazar paylarının düşmesiyle birlikte rekabet üstünlüğünü kaybetmesi gibi bir sorun karşısında üretilebilecek en etkin çözümlerden birisi yeni ürün veya hizmet geliştirmek olacaktır.
- Yenilik fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür: Yeniliğin işletme düzeyinde gelişmesinde sadece bir bölümün değil işletme içindeki bütün bölümlerin doğrudan ya da dolaylı katkısı ile ortaya çıkar.
- Yenilik çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır: Yenilik işletmeler açısından içinde buldukları sektöre, tedarikçi ve araçılara ve rakiplere ayak uydurabilmelerinin; müşteriler ve toplumla bütünleşebilmelerinin de bir aracıdır.
- Yenilik yayılmacı bir özelliğe sahiptir: Yenilik ilgilendirdiği taraflara göre, bireyler ve işletmeler arasında yayılma özelliğine sahiptir.

### **2.5.3. Yenilikçiliğin Boyutları**

Yenilikçiliğin önemli bir boyutu fayda yaratmasıdır. Bir yenilik önceden var olan faydanın miktarını artırabildiği ölçüde değerlidir, ya da önceden var olmayan bir faydayı ortaya çıkarabilmesi o yeniliğe değer katar. Yenilikçilik ticari fayda sağlamada oldukça önemlidir. Yapılan yeniliklerle maliyetler düşürülebilir, kalitenin artması sonucu satışlar artırılabilir, müşterilerde yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarılabilir. Yenilik ve icat çoğu zaman birbirinin yerine geçen ifadeler olarak kullanılmaktadır. İcat, sadece yeni ürünler ortaya çıkarmayı kapsarken yenilik yeni ürünler ortaya çıkarmakla birlikte mevcut ürünü geliştirmeyi de hedefler (Adegoke, 2004).

Oslo Kılavuzu'nda (2006) yenilik ve yenilikçilikle ilgili olarak yapılan tespit ve tanımlamalar şu şekilde özetlenebilir;

➤ Yenilikleri geliştirmeye ve benimsemeye yönelik faaliyetleri içeren geniş bir yenilik tanımının kullanımı ile birlikte, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliğinin kapsama ilave edilmesi, muhtemelen daha çok firmanın yenilikçi olma koşullarını yerine getireceği anlamına gelmektedir.

➤ Yenilik; örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. (Yeniliğin bu geniş tanımı, yenilik ve yenilikçiliğin aslında son derece geniş bir yelpazeye yayıldığını vurgulamaktadır).

➤ Örgütler çeşitli sebeplerle yeniliğe girişebilir. Amaçları, değişiklikleri öğrenme ve değerlendirme kapasiteleri, kalite, verimlilik, pazarlar veya ürünleri kapsayabilir.

➤ Yenilikçi firmalar; yenilikleri esas alarak kendi başlarına veya diğer firmalar veya kamu araştırma organizasyonları ile işbirliği içerisinde geliştirmiş olanlar ile diğer firmalar tarafından geliştirilen yenilikleri benimsemek sureti ile yenilik yaratmış olanlar şeklinde ayrılabilir. Ayrıca yenilikçi firmalar, gerçekleştirmiş oldukları yenilik türlerine göre yeni ürün veya süreç gerçekleştirmiş veya yeni bir pazarlama yöntemi ya da organizasyonel değişim gerçekleştirmiş olabilir.

➤ Yenilik faaliyetleri; yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilik iken bazıları yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir.

Örgütsel bağlamda yenilikçiliği harekete geçiren veya örgütü yenilikçi olmaya iten en temel faktörün, örgütün amaçlarına ve hedeflerine en etkin ve verimli şekilde ulaşmak istemesi olduğu söylenebilir. Bu temel faktör pek çok alt bileşeni içermekte ancak hepsi nihayetinde örgütün bu en genel amacına hizmet etmektedir. Bu kapsamda bir örgüt içerisinde yenilikçiliği önemli kılan ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tunç, 2007);

- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği,

- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Örgütün niceliksel ve niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak,
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak,
- Değişime ayak uydurmak ve/veya değişime öncülük etmek,
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak,
- Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek, toplumda gelişmelere önderlik etmek,
- Sosyal sorumluluk ve etik kurallarını yerine getirmek, toplumun beklentilerini karşılamak.

Özetle yeniliğin çağdaş ekonomide önemli bir yeri vardır ve mal, para ve emek kadar önemlidir. Yenilik, organizasyonun değişikliği fırsata çevirmesi ve göz alıcı bir başarı elde edebilmesinin önemli yollarından biridir (Kesen, 2011).

Yenilik, yalnız başına kullanıldığında bir süreci ifade edebilir ancak yönetim kavramı ile birlikte kullanıldığında yeniliğin uygulanması esnasında yönetimin belirli kontrol mekanizmalarının yardımıyla uygulamaları kontrolünü de ifade eder (Drucker, 2003). Yenilik yönetimi, düzensiz ve karmaşık yapıları iç ve dış çevre şartlarına uyarlamak için işletmenin yenilik çalışmalarını kontrol altında yürüttüğü yönetsel faaliyetlerdir (Dereli, 2015). Yenilik yönetiminin başarısı, sistemli olarak uygulanmasına bağlıdır (Tozkoparan 2010).

Değişim, herhangi bir şeyi bulunduğu düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder (Top, 2008). Yani bilgi, yetenek, ustalık, hareket, eylem gibi mevcut durumundan daha farklı bir duruma gelene kadarki süreci ifade eder (Koçel, 2010). İşletmelerdeki yapı, süreç, girdi ve çıktılardaki herhangi bir farklılık, değişimdir. Aynı zamanda yenilik, icat, buluş, yeni süreç de başlı başına bir değişimdir. Bu anlamda tüm yenilikler de bir değişimdir. Fakat tüm değişimler birer yenilik değildir. Değişim yenilik kavramına göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Durna, 2002).

Yenilik kaynakları işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olarak ikiye ayrılabilir. İşletme içi kaynaklar genel olarak işletme çalışanlarının dinlenmesi ve izlenmesi ile

ortaya çıkan kaynaklardır. İşletme dışı kaynaklar ise müşterileri dinleme ve farklı sektörlerden uzman ve çalışanları dinleme, üniversiteler, tedarikçiler ve aracılar ve hatta rakipler olabilir (Durna, 2002; Güney, 2015; Top, 2008; Uzkurt, 2008; Üstel, 2008).

Çalışanlar, işleri yapan insanlar olarak süreç içerisinde yer alan ve süreci yakından tanıyan kişilerdir (Çınar, 2005). Dolayısı ile bir işin ya da sürecin daha iyi hale getirilmesi konusunda bu insanlardan gelecek fikirlerin göz ardı edilmemesi gerekir.

İşletmede insana verilen önemin artması, insan kalitesinin geliştirilmesini, insanların yetkilendirilmesini, işletmeye bağlılığının artmasını sağlarken, bu durum yenilik süreci için kaliteli insanların var olmasını ve insanların fikirlerini ve yaratıcı düşüncelerini özgürce ortaya koymasını da kolaylaştıracaktır (Güleş ve Bülbül, 2004).

#### **2.5.4. Yenilikçi Örgüt Kültürü**

Lyons ve arkadaşları (2007), örgütsel düzeyde sürdürülebilir yenilik için kültürel bir temelin gerekliliğini vurgulayarak örgütte liderlik, grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılık, örgütsel yapı, örgütsel boyut ve kaynakların kullanılabilirliği gibi belirleyici faktörlerin var olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için altı unsurun olması gerektiğini belirten Kaplan (2013) bu altı unsuru şu şekilde açıklamıştır;

➤ **Bilinçli olarak yenilik istemek:** Belki de pek çok işletmenin yapacağı en büyük yanlış, örgüt üyelerine yol gösterici mesajlar olmadan yenilikçi olmaları konusunda emir vermektir. Örgütün yenilikçi olabilmesi için yöneticiler tarafından Örgüt üyelerinin bilinçlendirilmesi ve onlara yol gösterilmesi gerekir.

➤ **Yapılandırılmamış zaman yapısı oluşturmak:** Yeniliğin gelişebilmesi için zaman gereklidir. İnsanlar boş zamanlarında işleri ile ilgili şeyleri düşünmek istemezler bu yüzden Google ve 3M gibi büyük firmalar çalışanlarına yeni fikirler geliştirmeleri için çalışma saatleri içinde serbest zaman verirler.

➤ **Devreye girmek ve geri çekilmek:** Çalışanlara yeni teknolojiler, ürünler ya da süreçler için serbest zaman vermek yeni önemli şeylerin ortaya çıkmasını sağlayabilir fakat işletmelerin birçoğu yenilik süreçlerine müdahale eder. Çalışanların tamamen serbest bırakılması ya da işletmenin çalışanlara çok müdahale etmesi yeniliğin gelişmesini olumsuz etkileyen unsurlardır. Yapılması gereken, çalışanların belirsizlikte kalmayacakları kadar kontrol eden ve yönlendiren aynı zamanda onların yenilik

yapmaları konusunda aşırı baskı altında hissetmeyecekleri dengeli bir yapı oluşturmaktır.

➤ Anlamalı olanı değerlendirmek/ölçmek: İşletme yapısına göre yenilikçilik için anlamalı olan faktörlerin ölçümünün yapılarak bu faktörler üzerine yoğunlaşması yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

➤ Önemsiz ödüller vermek: Yıllık yenilik ödülleri vermek yenilik kültürünü oluşturmak için yeterli değildir. Elbette bu tür resmi ödüller kısa vadede önemlidir fakat çalışanların motivasyonunu sürdürmek için yeterli değildir. Örgüt üyelerine resmi olmayan ve çeşitli zamanlarda verilecek küçük ödüller onları eğlendirecek, iş arkadaşları arasındaki bağları güçlendirecektir.

➤ Simgeleştirmek: Örgütlerde altta yatan değerlerin ifadesi olan semboller vardır ve bunlar; ödüller, başarı hikayeleri, koridorlardaki posterler, özlü sözler, kısaltmalar ve yukarıda bahsedilen değersiz ödüller gibi pek çok şekilde olabilir. Bu kasten gösterilen yenilik sembolleri aslında işletmenin yenilik kültürünü de ifade eder.

### **2.5.5. İşletmelerde Yeniliğin Önemi**

Yenilik, örgüt içi olduğu kadar işletmeler arası bir süreçtir. Yenilik sayesinde işletmeler ortamdaki mevcut teknolojilere oranla daha riskli ve nitelik bakımından daha yeni olan ürün ve süreç geliştirme ve uygulamaları yaparak pazar çevresinde devrim yapmakta ve ekonomik durumlarını iyileştirmektedir (Gökçek, 2007).

Günümüzde, teknik ve bilimsel buluş ve ilerleme, yeni bir takım ürünlerin pazara daha hızlı çıkması, üretilen ürünlerin sahiplerinden daha hızlı tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri yeniliğe doğru sürükleyen başlıca unsurlardır (Ünver, 2009).

Araştırmalar, yeniliklerin girişimlerin gelişmesini uyarıcı etki yaptığı ve rekabet avantajının temel bir kaynağı olduğunu göstermektedir (Dibrell ve ark., 2008).

Fırsat tanımlama, değer yaratma imkânı sağlama, rekabet avantajı kazandırma ve değişim getirmenin yanında yenilik, bir işletme başarısı için birçok yarar sağlar. Küresel rekabet, teknolojideki hızlı değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren işletmeler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmak zorundadırlar. Çünkü rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve kompleks pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçmektedir. Bununla birlikte, sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum

sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilmektedir (Naktiyok, 2007).

Küresel ekonominin gelişmesi sürecinde işletmelerin kültürel yapılarında da değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler çeşitlilik ve bunun sonucunda da yaratıcılık ve yeniliğe de önemli kaynaklık etmektedir. Markalaşma, yenilikçi örgütlerin kaçınılmaz başarısıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme, yenilikçi yapısının gereği olan ürün ya da hizmetlerinde markalaşmaya giderek yenilik stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. Müşteri duygularına değer vererek oluşturulabilen markalaşma süreci işletmenin yenilik yapısının sürdürülebilirliğini de artırmaktadır (Sarıçay, 2012).

Yeniliğin değişen çevresel koşullar altında işletmelere sağlayabileceği daha sayısız katkı olabilecektir. Çünkü yenilik yönetimini kullanabilen işletmeler hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayabilecek süreç yeniliklerini, ürün veya hizmet yeniliklerini sağlayabilecektir (Aygen, 2006).



### 3. MATERYAL ve METOT

Bu çalışmada; Spor Genel Müdürlüğüne bağlı yüzme havuzlarında mevcut işletmecilik anlayışı ve uygulamalarının; tesis sorumluları, çalışanları ve kullanıcıların bakış açıları doğrultusunda ortaya konması ve elde edilen sonuçların modern işletmecilik anlayışı ve uygulamaları doğrultusunda incelenmesi, insan kaynakları stratejileri ve yenilikçilik (inovasyon) kapasitesi ile ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir. Araştırma için gerekli izinler (Ondokuz Mayıs Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'na verilen 12.02.2016 tarih, ODM.0.20.08/78 Sayılı Etik Kurul İzni ve Spor Genel Müdürlüğü'nce verilen 17.05.2016 tarih, 358 Sayılı Anket Uygulama İzni) alınmıştır.

#### 3.1. Çalışmanın Evreni

Çalışmanın evrenini Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı yüzme havuzlarının kullanıcıları ve tesis çalışanları, örneklemini ise 3 aşamalı küme örnekleme sonucunda belirlenen kişiler oluşturmaktadır. Buna göre;

1. Küme : 7 coğrafi bölge
2. Küme : Her coğrafi bölgeden nüfusun yoğun olduğu 2 il
3. Küme : Her ilden katılımcının en fazla olduğu 1 yüzme havuzu

Tam sayım tekniğine göre; bu tesislerde görev yapan tüm personel ve çalışma takvimine katılan kullanıcılar nihai örneklem gurubunu oluşturmaktadır.

Oluşan örneklem gurubu sonucunda, çalışmaya 220 havuz personeli (135 Erkek, 85 Kadın) ve 1200 (594 Erkek, 606 Kadın) havuz kullanıcısı gönüllü olarak katılmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak, sağlık ve fitness kulüplerinin hizmet kalitesini değerlendirmek amacıyla Lam, Zhang ve Jensen (2005) tarafından geliştirilen ve Gürbüz, Koçak ve Lam (2005) tarafından da Türkiye'de geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış, 34 madde ve beş boyuttan oluşan Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği (Service Quality Assessment Scale –SQAS) kullanılmıştır. Bunlar; personel (güvenirlik katsayısı=0,86), program (güvenirlik katsayısı=0,84), soyunma odası (güvenirlik katsayısı=0,82), fiziksel tesis (güvenirlik katsayısı=0,74), ve antrenman tesisi (güvenirlik katsayısı=0,84) boyutlarıdır. Tüm öğeler 1-5 puan (Likert ölçeği)

üzerinden değerlendirilecek olup, 1=çok kötü, 5= mükemmel anlamına gelmektedir. İngilizce olan orijinal ölçeğin ifadeleri önce Türkçe'ye çevrilmiş, sonra da bir dil uzmanına kontrol ettirilerek düzeltmeleri yapılmıştır. Son olarak oluşturulan ölçek formu spor yönetimi alanında iki uzmana incelettirilerek gerekli açıklık sağlanmıştır.

Verilerin toplanmasında ayrıca insan kaynakları stratejileri ölçeği (İKS) ve yenilikçilik kapasitesi ölçeği (YK) de kullanılmıştır.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği; takım geliştirme (TG) (güvenirlilik katsayısı=0,84), stratejik eğitim (SE) (güvenirlilik katsayısı=0,63), kararlara katılım (KK) (güvenirlilik katsayısı=0,88) ve performansa dayalı ödüllendirme (PDÖ) (güvenirlilik katsayısı=0,54) başlığı altında iç tutarlılık güvenilirlik çalışması yapılmış 4 bölümden oluşmaktadır. (Peck, 1994; Pfeffer, 1998; Notelears ve Veldhoven, 2000; Lau ve Ngo, 2001; Yahya ve Goh, 2002; Lopez ve ark., 2006; Schepers ve Van Den Berg, 2007). Tüm maddeler 1-5 puan (Likert ölçeği) üzerinden değerlendirilecek olup, 1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

Yenilikçilik Kapasitesi ölçeği; hizmet inovasyonu (Hİ) (güvenirlilik katsayısı=0,89), süreç inovasyonu(Sİ) (güvenirlilik katsayısı=0,69) ve yenilikçilik kültürü (YKL) (güvenirlilik katsayısı=0,88) başlığı altında iç tutarlılık güvenilirlik çalışması yapılmış 3 bölümden oluşmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004; Skerlavaj ve ark., 2010). Tüm maddeler 1-5 puan (Likert ölçeği) üzerinden değerlendirilecek olup, 1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir (Yenilikçilik kültürü (YKL) alt başlığı altında ki 3. soru olumsuz sorudur).

Yapılan çalışma Türkiye'nin geneli hakkında fikir verecek şekilde planlanmıştır. Hizmet kalite ölçeği hem tesis kullanıcılarına hem de işletme çalışanlarına uygulanmıştır. İnsan kaynakları stratejileri ölçeği (İKS) ve yenilikçilik kapasite ölçeği (YK) ise sadece işletme çalışanlarına uygulanmıştır.

### **3.3. İstatistiksel Değerlendirme**

Spor Genel Müdürlüğüne bağlı yüzme havuzlarında mevcut işletmecilik anlayışını değerlendirmek amacıyla, tesis sorumluları, çalışanları ve kullanıcılarına yöneltilen hizmet kalitesi, insan kaynakları stratejileri ve yenilikçilik kültürü ölçekleri ile alt boyutlarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek, hizmet kalitesi, insan kaynakları stratejileri ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine verdikleri cevaplara ait

güvenirlik çalışması için toplanan veriler üzerinden Cronbach's alfa iç tutarlık katsayısı; HK ölçeği için (Personel 0,951 ve kullanıcılar 0,967), İKS ölçeği için (0,911) ve YK ölçeği için (0,884) olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo demografik özelliklerine göre Hizmet Kalitesi, İnsan Kaynakları Stratejileri ile Yenilikçilik Kültürü Ölçeği'nden alınan puanlara uygulanan Kolmogrov-Smirnov ( $n \geq 50$  için) ve Shapiro Wilk ( $n < 50$  için) test sonuçlarına göre hata terimlerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ( $P > 0,05$ ). Dolayısıyla, çalışmada cinsiyet, medeni durum, spor bölümünden mezun olma durumu vb açısından ölçeklerden ve alt boyutlardan alınan toplam puanlar arasındaki farklılıklar Student t-test ile, yaş, eğitim durumu, sporculuk geçmişi, çalışma süresi vb. diğer tüm sosyo-demografik özellikler açısından farklılıklar ise Tek yönlü varyans analizi ile ortaya konulmuştur. Grup ortalamaların karşılaştırmasında ise Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerden alınan toplam puanlar ve bu ölçeklerin alt boyutlarından alınan toplam puanlar arası ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile tahmin edilmiştir.

İstatistiksel analizlerin uygulanabilmesi için SPSS 21.0 V. paket program kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların Hizmet Kalitesi, İnsan Kaynakları Stratejileri ile Yenilikçilik Kültürü Ölçeği'ne verdikleri cevaplar için incelenen tüm özelliklere ait bulgularda, sürekli verilere ait tanımlayıcı istatistik olarak ortalama ve standart sapma, kategorik veriler için ise n (frekans) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Araştırma bulgularına ait P değerinin 0,05'in altında olması durumunda incelenen özelliklere ait sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Katılımcıların çalışmada kullanılan ölçek maddelerine verdikleri cevapların kendi iç tutarlılığını ortaya koymak amacıyla yapılan güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) sonucunda, güvenilirlik katsayısı Hizmet Kalitesi (HK) Ölçeği toplamı için 0,951 (Personel) ve 0,967 (kullanıcı) ; İnsan Kaynakları Stratejileri (İKS) Ölçeği toplamı için 0,911, Yenilikçilik Kapasitesi (YK) Ölçeği toplamı için ise 0,884 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Bu değer, araştırmanın güvenilirliğini sağlamada yeterli görülen 0,70 değerinin üzerindedir (Altunışık ve ark., 2007).

**Tablo 1.** HK, İKS ve YK Ölçeklerine ait iç tutarlılık katsayıları

Ölçekler ve alt boyutları	Madde Sayısı	Personel için Cronbach Alpha's	Kullanıcılar için Cronbach Alpha's
<b>HK Ölçeği Toplamı</b>	34	0,951	0,967
Personel	9	0,900	0,946
Program	7	0,779	0,891
Soyunma Odası	5	0,834	0,910
Fiziksel Tesis	7	0,811	0,899
Antrenman Tesisi	6	0,871	0,937
<b>İKS Ölçeği Toplamı</b>	16	0,911	-
Takım Geliştirme	5	0,853	-
Stratejik Eğitim	3	0,769	-
Kararlara Katılım	5	0,844	-
Performansa Dayalı Ödüllendirme	3	0,642	-
<b>YK Ölçeği Toplamı</b>	13	0,884	-
Hizmet Inovasyonu	4	0,809	-
Süreç Inovasyonu	4	0,791	-
Yenilikçilik Kültürü	5	0,717	-

**Tablo 2.** Sosyo-demografik özelliklere göre katılımcıların dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler	Personele ait [n(%)]	Kullanıcılara ait [n(%)]
<b>Coğrafi Bölgeler</b>		
Karadeniz	32 (14,5)	172 (14,3)
Marmara	31 (14,3)	168 (14,0)
Ege	30 (13,6)	172 (14,3)
Akdeniz	32 (14,5)	171 (14,3)
İç Anadolu	33 (15,0)	173 (14,4)
Doğu Anadolu	32 (14,5)	171 (14,3)
Güneydoğu Anadolu	30 (13,6)	173 (14,4)
<b>Yaş Gurupları</b>		
18-30	94 (42,8)	410 (34,2)
31-40	87 (39,5)	449 (37,4)
41-50	28 (12,7)	242 (20,2)
51 ve üzeri	11 (5,0)	99 (8,2)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	135 (61,4)	594 (49,5)
Kadın	85 (38,6)	606 (50,5)
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	131 (59,5)	772 (64,3)
Bekar	89 (40,5)	428 (35,7)
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	17 (7,7)	98 (8,2)
Ortaöğretim	73 (33,2)	393 (32,7)
Yükseköğretim	130 (59,1)	709 (59,1)
<b>Lise Spor Böl. Mezunu</b>		
Evet	27 (12,3)	133 (11,1)
Hayır	193 (87,7)	1067 (88,9)
<b>Ünv. Spor Böl. Mezunu</b>		
Evet	92 (41,8)	147 (12,3)
Hayır	128 (58,2)	1053 (87,7)
<b>Spor Geçmişi</b>		
Yok	69 (31,4)	579 (48,2)
Amatör	105 (47,7)	482 (40,2)
Profesyonel	46 (20,9)	139 (11,6)
<b>Spor Aktivite Durumu</b>		
Yapmıyor	46 (20,9)	462 (38,5)
Haftada 1-3 gün	106 (48,2)	532 (44,3)
Haftada 4-6 gün	68 (30,9)	206 (17,2)
<b>Görevi</b>		
İdareci	13 (5,9)	-
Antrenör	100 (45,5)	-
Büro personeli	34 (15,5)	-
Hizmetli	73 (33,1)	-

**Tablo 2.** Sosyo-demografik özelliklere göre katılımcıların dağılımı (devamı)

Sosyo-Demografik Özellikler	Personele ait [n(%)]	Kullanıcılara ait [n(%)]
<b>Kamu Hizmet Süresi</b>		
0-5 yıl	124 (56,4)	-
6-10 yıl	52 (23,6)	-
11-15 yıl	22 (10,0)	-
16 ve üzeri	22 (10,0)	-
<b>Spor Tesisi Hizmet Süresi</b>		
0-5 yıl	131 (59,5)	-
6-10 yıl	56 (25,5)	-
11-15 yıl	17 (7,7)	-
16 ve üzeri	16 (7,3)	-
<b>Kulüp Üyeliği</b>		
Evet	-	333 (27,8)
Hayır	-	867 (72,2)
<b>Tesis Kullanım (Abonelik) Süresi</b>		
0-12 ay	-	450 (37,5)
13-24 ay	-	276 (23,0)
25-36 ay	-	221 (18,4)
37 ay ve üzeri	-	253 (21,1)
<b>Tesis Kullanım sıklığı</b>		
Haftada 1-3 gün	-	800 (66,7)
Haftada 4-6 gün	-	400 (33,3)
<b>Meslek</b>		
Kamu Çalışanı	-	374 (31,2)
Serbest meslek	-	237 (19,8)
Çalışmıyor	-	270 (22,5)
Diğer	-	319 (26,5)
<b>Aylık Gelir Durumu</b>		
1500 TL altı	-	337 (28,1)
1500-3000 TL arası	-	501 (41,7)
3000 TL üstü	-	362 (30,2)
<b>Tesisten Faydalanma Şekli</b>		
Sporcu	-	462 (38,5)
Antrenör	-	63 (5,3)
Veli	-	675 (56,2)

Havuz personelinin çoğunluğunun; 18-40 yaş arasında, erkek, evli ve yükseköğretim mezunu oldukları, okulların spor bölümlerinde eğitimi almadıkları, spor geçmişlerinin olduğu, haftalık sportif aktivite yaptıkları ve hizmet sürelerinin 1-5 yıl olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

Havuz kullanıcıların çoğunluğunun; 18-40 yaş arasında, evli ve yükseköğretim mezunu oldukları, okulların spor bölümlerinde eğitimi almadıkları, haftalık sportif aktivite yaptıkları, kulüp üyeliklerinin bulunmadığı, tesisten 12 aydır ve haftada 1-3 gün

faydalandıkları, kamu çalışanı oldukları ve 1500-3000 TL gelirlerinin olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı yüzme havuzlarında görev yapan personelin ölçeklere verdiği cevaplardan alınan puanlar arası farklılıklar tablo 3-38'de gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev yaptıkları coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** HK Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar

Coğrafi Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Karadeniz	32	127,47 ab	14,53	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	31	<b>112,55 c</b>	16,91	
Ege	30	<b>135,40 a</b>	20,63	
Akdeniz	32	128,34 ab	19,14	
İç Anadolu	33	125,39 abc	20,14	
D.Anadolu	32	116,25 bc	22,99	
G.D.Anadolu	30	128,00 ab	17,16	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Karadeniz	32	34,72 ab	5,06	<b>0,006</b>
Marmara	31	<b>30,48 b</b>	5,81	
Ege	30	<b>35,63 a</b>	6,97	
Akdeniz	32	34,91 ab	5,88	
İç Anadolu	33	35,27 a	5,90	
D.Anadolu	32	32,13 ab	6,32	
G.D.Anadolu	30	33,93 ab	5,82	
<b>Program</b>				
Karadeniz	32	24,50 ab	3,03	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	31	<b>21,19 c</b>	4,19	
Ege	30	<b>26,60 a</b>	3,41	
Akdeniz	32	24,91 ab	3,61	
İç Anadolu	33	25,00 ab	4,20	
D.Anadolu	32	23,28 bc	4,91	
G.D.Anadolu	30	24,17 ab	3,58	

**Tablo 3.** HK Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar (devamı)

Coğrafi Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Soyunma Odası</b>				
Karadeniz	32	19,41 ab	2,95	<b>0,001</b>
Marmara	31	17,48 b	2,97	
Ege	30	<b>20,67 a</b>	4,00	
Akdeniz	32	19,53 ab	3,88	
İç Anadolu	33	18,36 ab	3,00	
D.Anadolu	32	<b>16,94 b</b>	4,89	
G.D.Anadolu	30	19,43 ab	3,10	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Karadeniz	32	26,91 ab	3,28	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	31	<b>23,97 b</b>	4,46	
Ege	30	28,43 a	4,17	
Akdeniz	32	27,28 ab	4,69	
İç Anadolu	33	25,64 ab	5,16	
D.Anadolu	32	24,97 b	5,21	
G.D.Anadolu	30	<b>28,80 a</b>	3,44	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Karadeniz	32	21,94 ab	3,77	<b>0,001</b>
Marmara	31	19,42 b	3,43	
Ege	30	<b>24,07 a</b>	4,64	
Akdeniz	32	21,72 ab	4,77	
İç Anadolu	33	21,12 ab	5,30	
D.Anadolu	32	<b>18,94 b</b>	5,52	
G.D.Anadolu	30	21,67 ab	4,73	

Tablo 3'e bakıldığında; hizmet kalitesi ölçeğinden toplam ve alt boyutlarından alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı farklar saptanmıştır.

Dolayısıyla hizmet kalitesi ölçeğinden toplam alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark mevcuttur ( $P < 0,001$ ). Buna göre; Marmara bölgesi ile Karadeniz, Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca Ege bölgesi ile Doğu Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. En yüksek puanı Ege bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi çalışanları vermiştir.

Öte yandan hizmet kalitesi ölçeği personel alt boyutundan alınan puanlarda da coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P = 0,006$ ). Marmara bölgesi ile Ege



ve İç Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Ege bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Aynı şekilde hizmet kalitesi ölçeği program alt boyutundan alınan puanlarda da coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir ( $P<0,001$ ). Marmara bölgesi ile Karadeniz, Ege, Akdeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca Ege bölgesi ile Doğu Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Ege bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği soyunma odası alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,001$ ). Ege bölgesi ile Marmara ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Ege bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği fiziksel tesis alt boyutundan alınan puanlarda da anlamlı fark bulunmuştur ( $P<0,001$ ). Ege bölgesi ile Marmara ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Benzer şekilde hizmet kalitesi ölçeği antrenman tesisi alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,001$ ). Ege bölgesi ile Marmara ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Ege bölgesi personeli, en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev yaptıkları coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** İKS Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar

Coğrafi Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Karadeniz	32	54,66 b	10,29	<b>0,001</b>
Marmara	31	<b>51,61 b</b>	11,85	
Ege	30	54,83 ab	14,67	
Akdeniz	32	56,31 ab	7,62	
İç Anadolu	33	52,85 b	9,90	
D.Anadolu	32	52,22 b	9,91	
G.D.Anadolu	30	<b>62,63 a</b>	8,46	

**Tablo 4.** İKS Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar (devamı)

Coğrafi Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Karadeniz	32	16,19 ab	3,72	<b>0,004</b>
Marmara	31	16,19 ab	4,17	
Ege	30	16,83 ab	4,71	
Akdeniz	32	17,09 ab	3,86	
İç Anadolu	33	16,30 ab	3,99	
D.Anadolu	32	<b>14,59 b</b>	4,51	
G.D.Anadolu	30	<b>19,03 a</b>	3,46	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Karadeniz	32	10,03 ab	2,56	<b>0,047</b>
Marmara	31	9,65 ab	2,23	
Ege	30	9,80 ab	2,95	
Akdeniz	32	10,00 ab	2,16	
İç Anadolu	33	9,64 ab	2,43	
D.Anadolu	32	<b>9,19 b</b>	2,56	
G.D.Anadolu	30	<b>11,30 a</b>	2,45	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Karadeniz	32	17,81 ab	3,81	<b>0,002</b>
Marmara	31	<b>16,26 b</b>	3,98	
Ege	30	17,83 ab	5,15	
Akdeniz	32	18,44 ab	3,15	
İç Anadolu	33	16,91 b	3,67	
D.Anadolu	32	18,34 ab	3,99	
G.D.Anadolu	30	<b>20,53 a</b>	3,18	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Karadeniz	32	10,63 ab	2,18	<b>0,017</b>
Marmara	31	<b>9,52 b</b>	2,66	
Ege	30	10,37 ab	3,02	
Akdeniz	32	10,78 ab	2,00	
İç Anadolu	33	10,00 ab	2,50	
D.Anadolu	32	10,09 ab	2,67	
G.D.Anadolu	30	<b>11,77 a</b>	1,89	

Tablo 4'te görüldüğü üzere İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplam ve alt boyutlarından alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Dolayısı ile insan kaynakları stratejileri ölçeği toplam alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark söz konusudur ( $P=0,001$ ). Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Karadeniz, Marmara, İç Anadolu ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği takım geliştirme alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,004$ ). Doğu Anadolu bölgesi ile Güneydoğu Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir.

Aynı şekilde insan kaynakları stratejileri ölçeği stratejik eğitim alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,047$ ). Doğu Anadolu bölgesi ile Güneydoğu Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği kararlara katılım alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,002$ ). Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara ve İç Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Diğer boyutlarda olduğu gibi, insan kaynakları stratejileri ölçeği performansa dayalı ödüllendirme alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,017$ ). Marmara bölgesi ile Güneydoğu Anadolu bölgesi arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev yaptıkları coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** YK Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar

Coğrafi Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Karadeniz	32	42,84 ab	7,38	<b>0,001</b>
Marmara	31	40,61 b	9,13	
Ege	30	44,40 ab	10,27	
Akdeniz	32	44,75 b	7,11	
İç Anadolu	33	41,70 ab	7,67	
D.Anadolu	32	<b>39,41 b</b>	8,46	
G.D.Anadolu	30	<b>48,30 a</b>	7,01	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Karadeniz	32	13,69 abc	2,86	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	31	12,48 bc	2,97	
Ege	30	13,90 ab	4,20	
Akdeniz	32	13,78 abc	3,02	
İç Anadolu	33	12,82 abc	2,97	
D.Anadolu	32	<b>11,44 c</b>	3,52	
G.D.Anadolu	30	<b>15,13 a</b>	2,84	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Karadeniz	32	13,97 ab	2,74	<b>0,003</b>
Marmara	31	<b>12,68 b</b>	3,08	
Ege	30	13,73 ab	3,62	
Akdeniz	32	14,25 ab	3,25	
İç Anadolu	33	13,12 b	3,10	
D.Anadolu	32	14,06 ab	3,40	
G.D.Anadolu	30	<b>16,00 a</b>	2,74	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Karadeniz	32	15,19 ab	2,84	<b>0,001</b>
Marmara	31	15,45 ab	3,72	
Ege	30	16,77 a	3,57	
Akdeniz	32	16,72 a	2,59	
İç Anadolu	33	15,76 ab	2,77	
D.Anadolu	32	<b>13,91 b</b>	3,74	
G.D.Anadolu	30	<b>17,17 a</b>	2,89	

Tablo 5’te de benzer sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplam ve alt boyutlarından alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir.

Buna bağlı olarak, yenilikçilik kapasitesi ölçeğinden toplam alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,001$ ). Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara, Akdeniz ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir.

Yenilikçilik kapasitesi ölçeği hizmet inovasyonu alt boyutundan alınan puanlarda coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P<0,001$ ). Doğu Anadolu bölgesi ile Ege ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara bölgesi arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Aynı şekilde yenilikçilik kapasitesi ölçeği süreç inovasyonu alt boyutundan alınan puanlarda da coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P=0,003$ ). Güneydoğu Anadolu bölgesi ile Marmara ve İç Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Marmara bölgesi personeli vermiştir.

Süreç inovasyonu alt boyutunda olduğu gibi, yenilikçilik kapasitesi ölçeği yenilikçilik kültürü alt boyutundan alınan puanlarda da coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $P=0,001$ ). Doğu Anadolu bölgesi ile Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi çalışanları vermiştir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** HK Ölçeğinden yaş gruplarına göre alınan puanlar

Yaş Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
18-30 yaş	94	120,59	22,57	0,066
31-40 yaş	87	127,23	17,81	
41-50 yaş	28	128,68	16,52	
51 yaş ve üzeri	11	129,82	17,69	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
18-30 yaş	94	33,14	6,57	0,364
31-40 yaş	87	34,08	5,93	
41-50 yaş	28	35,21	5,30	
51 yaş ve üzeri	11	35,09	6,11	
<b>Program</b>				
18-30 yaş	94	23,63	4,74	0,254
31-40 yaş	87	24,49	3,48	
41-50 yaş	28	25,14	3,64	
51 yaş ve üzeri	11	25,00	4,47	
<b>Soyunma Odası</b>				
18-30 yaş	94	<b>17,89 b</b>	4,24	<b>0,017</b>
31-40 yaş	87	19,40 ab	3,33	
41-50 yaş	28	19,61 ab	3,17	
51 yaş ve üzeri	11	<b>20,00 a</b>	2,32	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
18-30 yaş	94	<b>25,60 b</b>	5,20	<b>0,045</b>
31-40 yaş	87	27,47 a	4,12	
41-50 yaş	28	26,39 ab	3,87	
51 yaş ve üzeri	11	<b>27,64 a</b>	4,39	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
18-30 yaş	94	20,33	5,67	0,105
31-40 yaş	87	21,78	4,10	
41-50 yaş	28	22,32	3,93	
51 yaş ve üzeri	11	22,09	4,04	

Tablo 6’da görüldüğü üzere coğrafi bölgelerin aksine, hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve bazı alt boyutlardan alınan puanlarda anlamlı farka rastlanmamıştır. Hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,066), personel (P=0,364), program (P=0,254) ve antrenman tesisi (P=0,105) alt boyutlarında yaş gurupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Öte yandan, soyunma odası (P=0,017) ve fiziksel tesis (P=0,045) alt boyutlarından alınan puanlarda yaş gurupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 18-30 yaş grubu ile 51 yaş ve üzeri arasında anlamlı fark vardır. En yüksek puanı 51 yaş ve üzeri personel verirken en düşük puanı ise 18-30 yaş grubu çalışanlar vermiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** İKS Ölçeğinden yaş gruplarına göre alınan puanlar

Yaş Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
18-30 yaş	94	55,06	10,87	0,528
31-40 yaş	87	55,29	11,23	
41-50 yaş	28	52,46	11,49	
51 yaş ve üzeri	11	57,73	8,27	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
18-30 yaş	94	16,50	4,40	0,739
31-40 yaş	87	16,76	4,02	
41-50 yaş	28	15,96	4,34	
51 yaş ve üzeri	11	17,45	3,80	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
18-30 yaş	94	9,84	2,52	0,696
31-40 yaş	87	10,06	2,48	
41-50 yaş	28	9,61	2,45	
51 yaş ve üzeri	11	10,55	3,21	
<b>Kararlara Katılım</b>				
18-30 yaş	94	18,36	3,88	0,115
31-40 yaş	87	17,92	4,21	
41-50 yaş	28	16,50	3,98	
51 yaş ve üzeri	11	19,36	3,32	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
18-30 yaş	94	10,36	2,51	0,963
31-40 yaş	87	10,55	2,39	
41-50 yaş	28	10,39	2,83	
51 yaş ve üzeri	11	10,36	2,69	

Tablo 7’den anlaşılacağı üzere, İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda yaş gurupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,528), takım geliştirme (P=0,739), stratejik eğitim (P=0,696), kararlara katılım (P=0,115) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,963)’dür.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların yaş guruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** YK Ölçeğinden yaş guruplarına göre alınan puanlar

Yaş Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
18-30 yaş	94	42,95	8,70	0,463
31-40 yaş	87	43,25	8,37	
41-50 yaş	28	41,71	9,39	
51 yaş ve üzeri	11	46,55	5,87	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
18-30 yaş	94	13,23	3,32	0,340
31-40 yaş	87	13,23	3,22	
41-50 yaş	28	13,04	4,11	
51 yaş ve üzeri	11	15,09	2,55	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
18-30 yaş	94	13,67	3,28	0,236
31-40 yaş	87	14,10	3,26	
41-50 yaş	28	13,79	3,32	
51 yaş ve üzeri	11	15,73	2,41	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
18-30 yaş	94	16,04	3,41	0,443
31-40 yaş	87	15,92	3,17	
41-50 yaş	28	14,89	3,61	
51 yaş ve üzeri	11	15,73	2,80	



İnsan kaynakları stratejileri ölçeğinde olduğu gibi, yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda da yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 8).

Yenilikçilik kapasitesi ölçeği; toplamı (P=0,463), hizmet inovasyonu (P=0,340), süreç inovasyonu (P=0,236) ve yenilikçilik kültürü (P=0,443)'dür.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** HK Ölçeğinden cinsiyete göre alınan puanlar

Cinsiyet	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Erkek	135	125,13	20,44	0,695
Kadın	85	124,04	19,52	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Erkek	135	33,96	6,16	0,802
Kadın	85	33,74	6,17	
<b>Program</b>				
Erkek	135	24,18	4,38	0,808
Kadın	85	24,32	3,76	
<b>Soyunma Odası</b>				
Erkek	135	19,25	3,66	<b>0,029</b>
Kadın	85	18,12	3,82	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Erkek	135	26,34	4,90	0,423
Kadın	85	26,86	4,26	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Erkek	135	21,40	4,97	0,553
Kadın	85	21,00	4,68	

Tablo 9'a göre hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,695), personel (P=0,802), program (P=0,808), fiziksel tesis (P=0,423) ve antrenman tesisi (P=0,553) alt boyutundan alınan puanlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmazken, soyunma odası (P=0,029) alt boyutundan alınan puanlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Buna göre erkekler kadınlardan yüksek puan vermiştir. Bu durum kadınların soyunma odaları konusunda erkeklerden daha seçici olduğu anlamına gelebilir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** İKS Ölçeğinden cinsiyete göre alınan puanlar

Cinsiyet	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Erkek	135	55,33	10,64	0,528
Kadın	85	54,36	11,52	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Erkek	135	16,61	4,14	0,910
Kadın	85	16,54	4,33	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Erkek	135	10,02	2,45	0,505
Kadın	85	9,79	2,65	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Erkek	135	18,27	3,95	0,205
Kadın	85	17,56	4,14	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Erkek	135	10,42	2,47	0,889
Kadın	85	10,47	2,56	

Tablo 10’da görüldüğü üzere, İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,528) takım geliştirme (P=0,910), stratejik eğitim (P=0,505), kararlara katılım (P=0,205) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,889)’dur.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** YK Ölçeğinden cinsiyete göre alınan puanlar

Cinsiyet	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Erkek	135	43,18	8,32	0,850
Kadın	85	42,95	8,94	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Erkek	135	13,28	3,41	0,918
Kadın	85	13,33	3,30	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Erkek	135	14,27	3,21	0,077
Kadın	85	13,47	3,26	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Erkek	135	15,63	3,33	0,255
Kadın	85	16,15	3,28	

İnsan kaynakları stratejileri ölçeğinde olduğu gibi, yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda da cinsiyetler arasında anlamlı fark tespit edilememiştir (Tablo 11).

Yenilikçilik kapasitesi ölçeği; toplamı (P=0,850), hizmet inovasyonu (P=0,918), süreç inovasyonu (P=0,077) ve yenilikçilik kültürü (P=0,255) olarak bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** HK Ölçeğinden medeni duruma göre alınan puanlar

Medeni durum	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evli	131	125,60	19,88	0,421
Bekar	89	123,38	20,34	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evli	131	33,96	6,06	0,795
Bekar	89	33,74	6,33	
<b>Program</b>				
Evli	131	24,26	3,93	0,904
Bekar	89	24,19	4,45	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evli	131	19,00	3,81	0,373
Bekar	89	18,54	3,67	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evli	131	26,89	4,57	0,174
Bekar	89	26,02	4,76	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evli	131	21,49	4,71	0,369
Bekar	89	20,89	5,07	

Medeni durum arasında hizmet kalitesi ölçeği toplam ve alt boyutlarda anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 12).

Buna göre, hizmet kalitesi ölçeği; toplam (P=0,421), personel (P=0,795), program (P=0,904), soyunma odası (P=0,373), fiziksel tesis (P=0,174) ve antrenman tesisi (P=0,369) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** İKS Ölçeğinden medeni duruma göre alınan puanlar

Medeni durum	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Evli	131	55,63	11,21	0,272
Bekar	89	53,97	10,58	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Evli	131	16,80	4,26	0,348
Bekar	89	16,26	4,12	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Evli	131	10,07	2,55	0,330
Bekar	89	9,73	2,49	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Evli	131	18,17	4,14	0,455
Bekar	89	17,75	3,87	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Evli	131	10,59	2,55	0,291
Bekar	89	10,22	2,41	

Tablo 13'den anlaşıldığı üzere, hizmet kalitesi ölçeğinde olduğu gibi, insan kaynakları stratejileri ölçeği toplam ve alt boyutlarda da medeni durum arasında anlamlı fark yoktur.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,272), takım geliştirme (P=0,348), stratejik eğitim (P=0,330), kararlara katılım (P=0,455) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,291)'dir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.** YK Ölçeğinden medeni duruma göre alınan puanlar

Medeni durum	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evli	131	43,24	8,76	0,747
Bekar	89	42,87	8,25	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Evli	131	13,34	3,42	0,816
Bekar	89	13,24	3,30	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Evli	131	14,06	3,24	0,573
Bekar	89	13,81	3,27	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Evli	131	15,84	3,41	0,966
Bekar	89	15,82	3,20	

Hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejileri ölçeklerinde olduğu gibi, yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlarda da evli ve bekarlar arasında anlamlı fark görülmemiştir (Tablo 14).

Buna göre yenilikçilik kapasitesi ölçeği; toplamı (P=0,747), hizmet inovasyonu (P=0,816), süreç inovasyonu (P=0,573) ve yenilikçilik kültürü (P=0,966) olarak bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, medeni durumun hizmet kalitesi, insan kaynakları stratejisi ve yenilikçilik kapasitesinin değerlendirilmesinde etkili rol oynamadığını söylemek mümkündür.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** HK Ölçeğinden eğitim durumuna göre alınan puanlar

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>P-değeri</b>
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
İlköğretim	17	<b>132,59 a</b>	21,35	<b>0,027</b>
Ortaöğretim	73	127,96 a	17,56	
Yükseköğretim	130	<b>121,85 b</b>	20,77	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
İlköğretim	17	36,06	6,52	0,178
Ortaöğretim	73	34,30	5,58	
Yükseköğretim	130	33,35	6,37	
<b>Program</b>				
İlköğretim	17	26,18	3,99	0,055
Ortaöğretim	73	24,58	3,74	
Yükseköğretim	130	23,78	4,31	
<b>Soyunma Odası</b>				
İlköğretim	17	<b>20,24 a</b>	3,51	<b>0,011</b>
Ortaöğretim	73	19,58 ab	3,24	
Yükseköğretim	130	<b>18,20 b</b>	3,95	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
İlköğretim	17	27,53	4,58	0,406
Ortaöğretim	73	26,89	4,12	
Yükseköğretim	130	26,22	4,94	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
İlköğretim	17	22,59 a	4,20	<b>0,002</b>
Ortaöğretim	73	<b>22,62 a</b>	3,89	
Yükseköğretim	130	<b>20,30 b</b>	5,21	

Tablo 15'e bakıldığında; hizmet kalitesi ölçeğinden alınan toplam puanlarda eğitim durumları bakımından anlamlı fark bulunmuştur (P=0,027). Buna göre yükseköğretim ile ilköğretim ve ortaöğretim arasında anlamlı fark vardır. Burada havuz çalışanları arasında en yüksek puanı ilköğretim mezunları verirken en düşük puanı yükseköğretim mezunları vermiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği soyunma odası alt boyutundan alınan puanlarda eğitim durumları arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,011). Bu farklılık ise yükseköğretim

ile ilköğretim arasındadır. Bu alt boyutta da en yüksek puanı ilköğretim mezunları verirken en düşük puanı yükseköğretim mezunları vermiştir.

Benzer şekilde antrenman tesisi alt boyutundan alınan puanlarda eğitim durumları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (P=0,002). Burada fark, yükseköğretim ile ilköğretim ve ortaöğretim arasındadır. En yüksek puanı ortaöğretim mezunları verirken en düşük puanı yine yükseköğretim mezunları vermiştir.

Diğer yandan hizmet kalitesi ölçeği; personel (P=0,178), program (P=0,055), ve fiziksel tesis (P=0,406) alt boyutlarında eğitim durumları bakımından anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** İKS Ölçeğinden eğitim durumuna göre alınan puanlar

Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
İlköğretim	17	53,59	11,69	0,806
Ortaöğretim	73	55,47	9,55	
Yükseköğretim	130	54,85	11,66	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
İlköğretim	17	17,12	3,74	0,828
Ortaöğretim	73	16,42	4,07	
Yükseköğretim	130	16,60	4,35	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
İlköğretim	17	9,82	1,94	0,851
Ortaöğretim	73	10,07	2,39	
Yükseköğretim	130	9,87	2,67	
<b>Kararlara Katılım</b>				
İlköğretim	17	16,35	4,58	0,170
Ortaöğretim	73	18,40	3,48	
Yükseköğretim	130	17,99	4,22	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
İlköğretim	17	10,29	3,16	0,846
Ortaöğretim	73	10,58	2,19	
Yükseköğretim	130	10,38	2,58	



İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlarda eğitim durumları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir (Tablo 16).

Buna göre insan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,806), takım geliştirme (P=0,828), stratejik eğitim (P=0,851), kararlara katılım (P=0,170) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,846)'dır.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17.** YK Ölçeğinden eğitim durumuna göre alınan puanlar

Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
İlköğretim	17	42,53	9,93	0,424
Ortaöğretim	73	44,16	7,70	
Yükseköğretim	130	42,56	8,81	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
İlköğretim	17	13,65	3,44	0,475
Ortaöğretim	73	13,63	3,23	
Yükseköğretim	130	13,07	3,43	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
İlköğretim	17	13,65	3,59	0,392
Ortaöğretim	73	14,38	2,98	
Yükseköğretim	130	13,76	3,35	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
İlköğretim	17	15,24	3,60	0,512
Ortaöğretim	73	16,15	3,07	
Yükseköğretim	130	15,73	3,42	

İnsan kaynakları stratejileri ölçeğinde olduğu gibi yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlarda eğitim durumları arasında anlamlı farklılık yoktur (Tablo 17).

Dolayısı ile yenilikçilik kapasitesi ölçeği; toplamı (P=0,424), hizmet inovasyonu (P=0,475), süreç inovasyonu (P=0,392) ve yenilikçilik kültürü (P=0,512) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** HK Ölçeğinden liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Lise Sp. Böl. Mezunu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	27	121,67	24,09	0,402
Hayır	193	125,13	19,45	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evet	27	32,59	7,47	0,249
Hayır	193	34,05	5,95	
<b>Program</b>				
Evet	27	23,96	4,67	0,720
Hayır	193	24,27	4,07	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evet	27	17,89	4,41	0,172
Hayır	193	18,94	3,65	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evet	27	26,59	4,97	0,951
Hayır	193	26,53	4,62	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evet	27	20,63	5,79	0,483
Hayır	193	21,33	4,72	

Tablo 18’de görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda liselerin spor bölümünden mezun olma durumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Buna göre hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,402), personel (P=0,429), program (P=0,720), soyunma odası (P=0,172), fiziksel tesis (P=0,951) ve antrenman tesisi (P=0,483)’dür.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların

liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** İKS Ölçeğinden liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Lise Sp. Böl. Mezunu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	27	53,15	13,06	0,362
Hayır	193	55,21	10,66	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Evet	27	16,30	4,45	0,707
Hayır	193	16,62	4,18	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Evet	27	9,56	2,62	0,410
Hayır	193	9,98	2,51	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Evet	27	17,67	5,15	0,648
Hayır	193	18,05	3,86	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Evet	27	9,63	2,96	0,071
Hayır	193	10,55	2,41	

Aynı şekilde, insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve alt boyutlardan alınan puanlarda da liselerin spor bölümünden mezun olma durumları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir (Tablo 19).

Buna göre insan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,362), takım geliştirme (P=0,707), stratejik eğitim (P=0,410), kararlara katılım (P=0,648) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,071)’dir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20.** YK Ölçeğinden liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Lise Sp. Böl. Mezunu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	27	41,67	10,73	0,356
Hayır	193	43,29	8,21	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Evet	27	13,15	4,09	0,803
Hayır	193	13,32	3,26	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Evet	27	12,41	3,92	<b>0,008</b>
Hayır	193	14,18	3,10	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Evet	27	16,11	3,73	0,641
Hayır	193	15,79	3,26	

Tablo 20’den anlaşılacağı üzere yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı (P=356), hizmet inovasyonu (P=0,803) ve yenilikçilik kültürü (P=641) alt boyutlarından alınan puanlarda, liselerin spor bölümünden mezun olma durumları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Öte yandan yenilikçilik kapasitesi ölçeği süreç inovasyonu alt boyutundan alınan puanlarda ise liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,008). Liselerin spor bölümünden mezun olanlar, olmayanlardan düşük puan vermiştir. Yani liselerin spor bölümünden mezun olanların süreç inovasyonu açısından tatmin olmadıkları söylenebilir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** HK Ölçeğinden üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Ünv. Sp. Böl. Mez.	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	92	118,21	20,16	<b>&lt;0,001</b>
Hayır	128	129,38	18,69	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evet	92	31,93	6,35	<b>&lt;0,001</b>
Hayır	128	35,27	5,64	
<b>Program</b>				
Evet	92	23,12	4,29	<b>0,001</b>
Hayır	128	25,03	3,85	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evet	92	17,79	3,80	<b>0,001</b>
Hayır	128	19,55	3,56	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evet	92	25,73	4,87	<b>0,028</b>
Hayır	128	27,13	4,42	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evet	92	19,63	5,12	<b>&lt;0,001</b>
Hayır	128	22,41	4,31	

Görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark vardır. Tüm boyutlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar, olmayanlardan düşük puan vermiştir (Tablo 21).

Yapılan çalışmada hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P<0,001), personel (P<0,001), program (P=0,001), soyunma odası (P=0,001), fiziksel tesis (P=0,028) ve antrenman tesisi (P<0,001) olarak tespit edilmiştir.

Sorulara verilen cevaplardan alınan puanlar, üniversitelerin spor bölümünden mezun olanların daha iyi hizmet verilmesi gerektiği düşüncesinde olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısı ile spor işletmecilerinin personel tercihlerini bu doğrultuda yapmaları doğru ve akılcı bir hamle olacaktır.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların

üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** İKS Ölçeğinden üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Ünv. Sp. Böl. Mez.	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	92	53,86	11,86	0,210
Hayır	128	55,74	10,25	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Evet	92	16,36	4,51	0,506
Hayır	128	16,74	3,98	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Evet	92	9,72	2,68	0,287
Hayır	128	10,09	2,41	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Evet	92	17,86	4,34	0,660
Hayır	128	18,10	3,81	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Evet	92	9,92	2,53	<b>0,009</b>
Hayır	128	10,81	2,42	

Tablo 22’de görüldüğü üzere, insan kaynakları stratejileri ölçeği performansa dayalı ödüllendirme alt boyutundan (P=0,009) alınan puanlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark görülmekte fakat, insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı (P=0,210), takım geliştirme (P=0,506), stratejik eğitim (P=0,287) ve kararlara katılım (P=0,660) alt boyutlarından alınan puanlarda ise anlamlı fark bulunmamıştır.

Buna göre anlamlı fark tespit edilen performansa dayalı ödüllendirme alt boyutunda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar, olmayanlardan düşük puan

vermiştir. Dolayısı ile üniversitelerin spor bölümünden mezun olanların, performansın ödüllendirilmesi kriterini önemsedikleri görülmektedir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23.** YK Ölçeğinden üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Ünv. Sp. Böl. Mez.	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	92	41,52	8,83	<b>0,021</b>
Hayır	128	44,22	8,18	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Evet	92	12,64	3,47	<b>0,013</b>
Hayır	128	13,77	3,21	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Evet	92	13,42	3,37	<b>0,038</b>
Hayır	128	14,34	3,12	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Evet	92	15,46	3,51	0,155
Hayır	128	16,10	3,15	

Tablo 23’den anlaşılacağı gibi yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı (P=0,021), hizmet inovasyonu (P=0,013) ve süreç inovasyonu (P=0,038) alt boyutlarından alınan puanlarda, üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmuş, tüm boyutlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar, olmayanlardan düşük puan vermiştir. Öte yandan yenilikçilik kapasitesi ölçeği yenilikçilik kültürü alt boyutunda ise anlamlı fark bulunmamıştır (P=0,155).

Elde edilen sonuçlar, üniversitelerin spor bölümünden mezun olanların, olmayanlardan daha yenilikçi yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor geçmişine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 24’te verilmiştir.

**Tablo 24.** HK Ölçeğinden spor geçmişine göre alınan puanlar

Spor Geçmişi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yok	69	<b>129,74 a</b>	18,77	<b>0,041</b>
Amatör	105	122,42 b	20,48	
Profesyonel	46	<b>122,37 b</b>	19,95	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Yok	69	35,00	5,99	0,129
Amatör	105	33,08	6,28	
Profesyonel	46	34,00	5,96	
<b>Program</b>				
Yok	69	25,17	3,90	0,074
Amatör	105	23,79	3,95	
Profesyonel	46	23,83	4,75	
<b>Soyunma Odası</b>				
Yok	69	<b>19,93 a</b>	3,20	<b>0,007</b>
Amatör	105	18,50 b	3,89	
Profesyonel	46	<b>17,85 b</b>	3,89	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Yok	69	26,99	4,43	0,634
Amatör	105	26,34	4,65	
Profesyonel	46	26,33	5,04	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Yok	69	<b>22,65 a</b>	3,88	<b>0,013</b>
Amatör	105	20,70 b	5,18	
Profesyonel	46	<b>20,37 b</b>	5,03	

Hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,041), soyunma odası (P=0,007) ve antrenman tesisi (P=0,013) alt boyutlarından alınan puanlarda spor geçmişi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark görülmüş, spor geçmişi olmayanların yüksek puanlar verirken, profesyonel spor yapmış olanların ise düşük puanlar verdiği tespit edilmiştir. Dolayısı ile spor geçmişi olanların hizmet kalitesinde iyiyi arzuladıkları görülmektedir. Öte yandan personel (P=0,129), program (P=0,074) ve fiziksel tesis (P=0,634) alt boyutlarından alınan puanlarda anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 24).



Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor geçmişine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 25’te verilmiştir.

**Tablo 25.** İKS Ölçeğinden spor geçmişine göre alınan puanlar

Spor Geçmişi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Yok	69	55,01	9,80	0,832
Amatör	105	55,29	11,92	
Profesyonel	46	54,11	10,54	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Yok	69	16,61	3,85	0,969
Amatör	105	16,51	4,42	
Profesyonel	46	16,70	4,28	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Yok	69	10,04	2,21	0,902
Amatör	105	9,87	2,74	
Profesyonel	46	9,91	2,49	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Yok	69	17,88	3,77	0,091
Amatör	105	18,52	4,26	
Profesyonel	46	16,98	3,73	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Yok	69	10,48	2,32	0,940
Amatör	105	10,38	2,70	
Profesyonel	46	10,52	2,32	

Tablo 25’de görüldüğü gibi insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda spor geçmişi durumları arasında anlamlı fark yoktur.

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,832), takım geliştirme (P=0,969), stratejik eğitim (P=0,902), kararlara katılım (P=0,091) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,940) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre insan kaynakları stratejilerinin değerlendirilmesinde spor geçmişi durumlarının etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor geçmişine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26.** YK Ölçeğinden spor geçmişine göre alınan puanlar

Spor Geçmişi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yok	69	43,45	7,82	0,916
Amatör	105	42,93	9,19	
Profesyonel	46	42,91	8,20	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Yok	69	13,36	3,27	0,967
Amatör	105	13,24	3,69	
Profesyonel	46	13,35	2,71	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Yok	69	14,23	3,11	0,381
Amatör	105	14,03	3,38	
Profesyonel	46	13,39	3,15	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Yok	69	15,86	3,03	0,688
Amatör	105	15,67	3,53	
Profesyonel	46	16,17	3,25	

İnsan kaynakları stratejileri ölçeğinde olduğu gibi, yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda da spor geçmişi durumları arasında anlamlı fark görülmemiştir (Tablo 26).

Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre yenilikçilik kapasitesi ölçeği; toplamı (P=0,916), hizmet inovasyonu (P=0,967), süreç inovasyonu (P=0,381) ve yenilikçilik kültürü (P=0,688)’dir. Aynı şekilde yenilikçilik kapasitesinin değerlendirilmesinde de spor geçmişi durumlarının etkisi görülmemektedir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların fiziksel aktivite durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** HK Ölçeğinden fiziksel aktivite durumuna göre alınan puanlar

<b>Fiziksel Aktivite</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>P-değeri</b>
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yapmıyor	46	122,80 ab	18,85	<b>0,035</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>128,23 a</b>	20,28	
Haftada 4-6 gün	68	<b>120,50 b</b>	19,77	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Yapmıyor	46	32,76	6,10	0,207
Haftada 1-3 gün	106	34,58	6,23	
Haftada 4-6 gün	68	33,51	6,01	
<b>Program</b>				
Yapmıyor	46	24,07	4,04	0,430
Haftada 1-3 gün	106	24,59	4,40	
Haftada 4-6 gün	68	23,78	3,78	
<b>Soyunma Odası</b>				
Yapmıyor	46	18,72 ab	3,37	<b>0,003</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>19,61 a</b>	3,69	
Haftada 4-6 gün	68	<b>17,63 b</b>	3,84	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Yapmıyor	46	26,04 ab	4,49	<b>0,047</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>27,33 a</b>	4,40	
Haftada 4-6 gün	68	<b>25,65 b</b>	5,01	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Yapmıyor	46	21,22 ab	3,97	<b>0,015</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>22,10 a</b>	4,79	
Haftada 4-6 gün	68	<b>19,93 b</b>	5,25	

Hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,035), soyunma odası (P=0,003), fiziksel tesis (P=0,047) ve antrenman tesisi (P=0,015) alt boyutlarından alınan puanlarda da fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre haftada 1-3 gün fiziksel aktivite yapanlar ile 4-6 gün fiziksel aktivite yapanlar arasında anlamlı fark vardır. Haftada 4-6 gün fiziksel aktivite yapanlar diğerlerinden düşük puanlar vermiştir.

Öte yandan hizmet kalitesi ölçeği; personel (P=0,207) ve program (P=0,430) alt boyutlarından alınan puanlarda fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark görülmemiştir (Tablo 27).

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların fiziksel aktivite durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28.** İKS Ölçeğinden fiziksel aktivite durumuna göre alınan puanlar

Fiziksel Aktivite	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
Yapmıyor	46	<b>51,33 b</b>	10,88	<b>0,041</b>
Haftada 1-3 gün	106	55,86 a	10,90	
Haftada 4-6 gün	68	<b>56,00 a</b>	10,77	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
Yapmıyor	46	<b>15,00 b</b>	4,03	<b>0,007</b>
Haftada 1-3 gün	106	16,69 ab	4,11	
Haftada 4-6 gün	68	<b>17,49 a</b>	4,22	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
Yapmıyor	46	9,46	2,11	0,358
Haftada 1-3 gün	106	10,05	2,71	
Haftada 4-6 gün	68	10,07	2,48	
<b>Kararlara Katılım</b>				
Yapmıyor	46	16,80	4,45	0,053
Haftada 1-3 gün	106	18,53	3,88	
Haftada 4-6 gün	68	17,99	3,84	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
Yapmıyor	46	10,07	2,69	0,488
Haftada 1-3 gün	106	10,59	2,53	
Haftada 4-6 gün	68	10,46	2,33	

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı (P=0,041) ve takım geliştirme (P=0,007) alt boyutundan alınan puanlarda fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark bulunmuş, fiziksel aktivite yapanların yüksek puan verdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan stratejik eğitim (P=0,358), kararlara katılım (P=0,053) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,488) alt boyutlarından alınan puanlarda spor geçmişi durumları arasında anlamlı farka rastlanmamıştır (Tablo28).

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların fiziksel aktivite durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** YK Ölçeğinden fiziksel aktivite durumuna göre alınan puanlar

Fiziksel Aktivite	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yapmıyor	46	<b>39,17 b</b>	8,64	<b>0,002</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>44,49 a</b>	8,65	
Haftada 4-6 gün	68	43,56 ab	7,58	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
Yapmıyor	46	<b>11,63 b</b>	3,45	<b>0,001</b>
Haftada 1-3 gün	106	13,71 a	3,23	
Haftada 4-6 gün	68	<b>13,79 a</b>	3,18	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
Yapmıyor	46	13,24	3,55	0,191
Haftada 1-3 gün	106	14,28	3,08	
Haftada 4-6 gün	68	13,94	3,27	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
Yapmıyor	46	<b>14,30 b</b>	3,24	<b>0,001</b>
Haftada 1-3 gün	106	<b>16,50 a</b>	3,52	
Haftada 4-6 gün	68	15,82 a	2,68	

Tablo 29’da görüldüğü üzere yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı (P=0,002), hizmet inovasyonu (P=0,001) ve yenilikçilik kültürü (P=0,001) alt boyutlarından alınan puanlarda fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark vardır. Fiziksel aktivite yapmayanlar yapanlardan düşük puan vermiştir.

Öte yandan süreç inovasyonu alt boyutundan alınan puanlarda fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (P=0,191).

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30.** HK Ölçeğinden görev ünvanlarına göre alınan puanlar

Görevi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
İdareci	13	121,23 b	19,93	<b>0,004</b>
Antrenör	100	<b>119,84 b</b>	20,36	
Büro personeli	34	128,82 a	17,26	
Hizmetli	73	<b>130,07 a</b>	19,43	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
İdareci	13	32,23	6,08	0,178
Antrenör	100	33,10	6,19	
Büro personeli	34	34,71	5,51	
Hizmetli	73	34,84	6,31	
<b>Program</b>				
İdareci	13	24,23 ab	3,00	<b>0,026</b>
Antrenör	100	<b>23,33 b</b>	4,47	
Büro personeli	34	<b>25,06 a</b>	3,27	
Hizmetli	73	25,08 a	4,02	
<b>Soyunma Odası</b>				
İdareci	13	<b>17,69 b</b>	3,92	<b>0,001</b>
Antrenör	100	17,87 b	3,90	
Büro personeli	34	19,35 ab	3,16	
Hizmetli	73	<b>20,05 a</b>	3,42	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
İdareci	13	26,08	4,82	0,072
Antrenör	100	25,71	4,91	
Büro personeli	34	27,06	3,90	
Hizmetli	73	27,52	4,46	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
İdareci	13	21,00 ab	4,81	<b>0,001</b>
Antrenör	100	<b>19,83 b</b>	5,33	
Büro personeli	34	22,65 a	3,84	
Hizmetli	73	<b>22,58 a</b>	4,06	

Tablo 30’da görüldüğü gibi hizmet kalitesi ölçeğinden toplam alınan puanlarda görev ünvanları arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,004). İdareciler ile büro personeli ve hizmetliler arasında, ayrıca antrenörler ile büro personeli ve hizmetliler arasında anlamlı fark vardır. Aynı şekilde program alt boyutundan alınan puanlarda da

görev ünvanları arasında anlamlı fark görülmüştür (P=0,026). Antrenörler ile büro personeli ve hizmetliler arasında anlamlı fark vardır. Buna ilaveten antrenman tesisi alt boyutundan alınan puanlarda da görev ünvanları arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,001). Çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında genel olarak idareci ve antrenörlerin diğerlerinden düşük puan verdikleri saptanmıştır.

Diğer taraftan hizmet kalitesi ölçeği; personel (P=0,178) ve fiziksel tesis (P=0,072) alt boyutlarından alınan puanlarda görev ünvanları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev ünvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** İKS Ölçeğinden görev ünvanlarına göre alınan puanlar

Görevi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
İdareci	13	59,46	8,64	0,201
Antrenör	100	54,05	11,56	
Büro personeli	34	53,24	11,61	
Hizmetli	73	56,19	10,01	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
İdareci	13	18,15	3,74	0,450
Antrenör	100	16,49	4,39	
Büro personeli	34	15,97	4,10	
Hizmetli	73	16,71	4,07	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
İdareci	13	11,62	1,66	0,062
Antrenör	100	9,64	2,56	
Büro personeli	34	9,88	3,03	
Hizmetli	73	10,05	2,25	

**Tablo 31.** İKS Ölçeğinden görev ünvanlarına göre alınan puanlar (devamı)

Görevi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Kararlara Katılım</b>				
İdareci	13	19,69	3,43	0,073
Antrenör	100	17,64	4,30	
Büro personeli	34	17,03	4,02	
Hizmetli	73	18,64	3,62	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
İdareci	13	10,00	2,08	0,532
Antrenör	100	10,28	2,47	
Büro personeli	34	10,35	2,75	
Hizmetli	73	10,78	2,49	

Tablo 31’de görülüyor ki, insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda görev ünvanları arasında anlamlı fark yoktur.

Buna göre insan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,201), takım geliştirme (P=0,450), stratejik eğitim (P=0,062), kararlara katılım (P=0,073) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,532)’dir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların görev ünvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32.** YK Ölçeğinden görev ünvanlarına göre alınan puanlar

Görevi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
İdareci	13	45,77	8,16	0,160
Antrenör	100	41,88	8,70	
Büro personeli	34	42,74	8,66	
Hizmetli	73	44,44	8,21	



**Tablo 32.** YK Ölçeğinden görev ünvanlarına göre alınan puanlar (devamı)

Görevi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
İdareci	13	14,15	3,58	0,146
Antrenör	100	12,78	3,39	
Büro personeli	34	13,26	3,16	
Hizmetli	73	13,88	3,32	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
İdareci	13	<b>15,15 a</b>	3,39	<b>0,026</b>
Antrenör	100	<b>13,43 b</b>	3,30	
Büro personeli	34	13,44 b	2,90	
Hizmetli	73	14,71 a	3,17	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
İdareci	13	16,46	2,73	0,844
Antrenör	100	15,67	3,52	
Büro personeli	34	16,03	3,25	
Hizmetli	73	15,85	3,18	

Yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı (P=0,160), hizmet inovasyonu (P=0,146) ve yenilikçilik kültürü (P=0,844) alt boyutlarından alınan puanlarda görev ünvanları arasında anlamlı farka rastlanmamıştır (Tablo 32).

Diğer taraftan süreç inovasyonu alt boyutundan alınan puanlarda görev ünvanları arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,026). Bu fark idareciler ile antrenör ve büro personeli arasında, ayrıca hizmetliler ile antrenör ve büro personeli arasındadır. En yüksek puanı idareciler verirken, en düşük puanı ise antrenörler vermiştir. Bu durumda idarecilerin kendilerini yenilikçi bireyler olarak gördükleri fakat antrenörlerin aynı fikirde olmadıkları anlaşılmaktadır.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların kamu hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 33'te verilmiştir.

**Tablo 33.** HK Ölçeğinden kamu hizmet sürelerine göre alınan puanlar

<b>Kamu Hiz. Süresi</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>P-değeri</b>
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	124	124,55	21,19	0,930
6-10 yıl	52	123,90	21,01	
11-15 yıl	22	127,27	12,93	
16 ve üzeri	22	124,91	17,73	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
0-5 yıl	124	33,68	6,41	0,527
6-10 yıl	52	33,83	6,14	
11-15 yıl	22	35,68	4,30	
16 ve üzeri	22	33,27	6,33	
<b>Program</b>				
0-5 yıl	124	24,18	4,26	0,985
6-10 yıl	52	24,31	4,46	
11-15 yıl	22	24,09	3,25	
16 ve üzeri	22	24,50	3,67	
<b>Soyunma Odası</b>				
0-5 yıl	124	18,78	3,87	0,847
6-10 yıl	52	18,75	4,25	
11-15 yıl	22	18,50	2,46	
16 ve üzeri	22	19,45	2,99	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
0-5 yıl	124	26,56	4,85	0,988
6-10 yıl	52	26,37	4,73	
11-15 yıl	22	26,68	4,35	
16 ve üzeri	22	26,73	3,84	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
0-5 yıl	124	21,35	5,01	0,577
6-10 yıl	52	20,65	5,44	
11-15 yıl	22	22,32	2,87	
16 ve üzeri	22	20,95	4,04	

Hem hizmet kalitesi ölçeği toplamı hem de tüm alt boyutlardan alınan puanlarda kamu hizmet süreleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır (tablo 33).

Bu sonuçlara göre hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,930), personel (P=0,527), program (P=0,985), soyunma odası (P=0,847), fiziksel tesis (P=0,988) ve antrenman tesisi (P=0,577) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların kamu hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 34’te verilmiştir.

**Tablo 34.** İKS Ölçeğinden kamu hizmet sürelerine göre alınan puanlar

Kamu Hiz. Süresi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	124	55,64	11,14	0,161
6-10 yıl	52	52,13	10,98	
11-15 yıl	22	57,55	11,17	
16 ve üzeri	22	55,18	9,02	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
0-5 yıl	124	16,85	4,23	0,249
6-10 yıl	52	15,56	4,18	
11-15 yıl	22	16,91	4,70	
16 ve üzeri	22	17,14	3,37	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
0-5 yıl	124	10,03	2,42	0,062
6-10 yıl	52	9,23	2,61	
11-15 yıl	22	10,86	2,42	
16 ve üzeri	22	10,09	2,74	
<b>Kararlara Katılım</b>				
0-5 yıl	124	18,27	3,99	0,415
6-10 yıl	52	17,21	4,33	
11-15 yıl	22	18,45	4,14	
16 ve üzeri	22	17,86	3,37	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
0-5 yıl	124	10,48	2,62	0,268
6-10 yıl	52	10,13	2,39	
11-15 yıl	22	11,32	1,73	
16 ve üzeri	22	10,09	2,58	

Aynı şekilde insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda da kamu hizmet süreleri anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo34).

Buna göre insan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,161), takım geliştirme (P=0,249), stratejik eğitim (P=0,062), kararlara katılım (P=0,415) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,268)'dir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların kamu hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 35'te verilmiştir.

**Tablo 35.** YK Ölçeğinden kamu hizmet sürelerine göre alınan puanlar

Kamu Hiz. Süresi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	124	43,72	8,71	0,524
6-10 yıl	52	41,67	8,28	
11-15 yıl	22	42,50	9,16	
16 ve üzeri	22	43,50	7,70	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
0-5 yıl	124	13,57	3,28	0,311
6-10 yıl	52	12,69	3,23	
11-15 yıl	22	12,73	4,06	
16 ve üzeri	22	13,77	3,35	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
0-5 yıl	124	13,90	3,32	0,875
6-10 yıl	52	13,81	3,17	
11-15 yıl	22	14,32	3,39	
16 ve üzeri	22	14,32	3,06	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
0-5 yıl	124	16,25	3,23	0,198
6-10 yıl	52	15,17	3,36	
11-15 yıl	22	15,45	3,97	
16 ve üzeri	22	15,41	2,82	

Diğer ölçeklerde olduğu gibi, yenilikçilik kültürü ölçeğinin tüm boyutlarında da kamu hizmet süreleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 35). Buna göre yenilikçilik kültürü ölçeği; toplamı (P=0,524), hizmet inovasyonu (P=0,311), süreç inovasyonu (P=0,875) ve yenilikçilik kültürü (P=0,198) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor tesisi hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36. HK Ölçeğinden spor tesisi hizmet sürelerine göre alınan puanlar**

Spor Tesisi Hiz. Süre	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	131	125,22	20,91	0,923
6-10 yıl	56	123,18	20,22	
11-15 yıl	17	126,00	14,23	
16 ve üzeri	16	124,44	18,79	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
0-5 yıl	131	33,89	6,40	0,752
6-10 yıl	56	33,73	5,87	
11-15 yıl	17	35,18	4,85	
16 ve üzeri	16	32,88	6,61	
<b>Program</b>				
0-5 yıl	131	24,31	4,20	0,985
6-10 yıl	56	24,05	4,41	
11-15 yıl	17	24,18	3,11	
16 ve üzeri	16	24,31	4,00	
<b>Soyunma Odası</b>				
0-5 yıl	131	18,87	3,85	0,862
6-10 yıl	56	18,71	4,14	
11-15 yıl	17	18,24	2,14	
16 ve üzeri	16	19,31	3,00	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
0-5 yıl	131	26,77	4,84	0,687
6-10 yıl	56	26,25	4,51	
11-15 yıl	17	25,47	4,42	
16 ve üzeri	16	26,81	4,04	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
0-5 yıl	131	21,39	4,87	0,287
6-10 yıl	56	20,43	5,30	
11-15 yıl	17	22,94	2,79	
16 ve üzeri	16	21,13	4,56	

Tablo 36'ya göre hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda spor tesisi hizmet süreleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,923), personel (P=0,752), program (P=0,985), soyunma odası (P=0,862), fiziksel tesis (P=0,687) ve antrenman tesisi (P=0,287) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan insan kaynakları stratejileri ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor tesisi hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 37'de verilmiştir.

**Tablo 37.** İKS Ölçeğinden spor tesisi hizmet sürelerine göre alınan puanlar

Spor Tesisi Hiz. Süre	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	131	55,37	10,95	0,422
6-10 yıl	56	53,04	11,90	
11-15 yıl	17	57,41	9,25	
16 ve üzeri	16	55,69	9,13	
<b>İnsan Kaynakları Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Takım Geliştirme</b>				
0-5 yıl	131	16,77	4,15	0,427
6-10 yıl	56	15,80	4,45	
11-15 yıl	17	17,12	4,28	
16 ve üzeri	16	17,19	3,66	
<b>Stratejik Eğitim</b>				
0-5 yıl	131	10,02	2,40	0,208
6-10 yıl	56	9,39	2,72	
11-15 yıl	17	10,65	2,37	
16 ve üzeri	16	10,38	2,83	
<b>Kararlara Katılım</b>				
0-5 yıl	131	18,13	4,01	0,834
6-10 yıl	56	17,57	4,42	
11-15 yıl	17	18,29	3,50	
16 ve üzeri	16	18,13	3,50	
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>				
0-5 yıl	131	10,45	2,55	0,388
6-10 yıl	56	10,27	2,45	
11-15 yıl	17	11,35	1,69	
16 ve üzeri	16	10,00	2,88	

İnsan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlarda da spor tesisi hizmet süreleri arasında anlamlı fark yoktur (Tablo 37).

Buna göre insan kaynakları stratejileri ölçeği; toplamı (P=0,422), takım geliştirme (P=0,427), stratejik eğitim (P=0,208), kararlara katılım (P=0,834) ve performansa dayalı ödüllendirme (P=0,388)'dir.

Bu sonuçlar, spor tesisi hizmet sürelerinin ölçeklerin değerlendirilmesinde rol oynamadığını göstermektedir.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik kapasitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere personelin verdikleri cevaplardan elde edilen puanların spor tesisi hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 38'de verilmiştir.

**Tablo 38.** YK Ölçeğinden spor tesisi hizmet sürelerine göre alınan puanlar

Spor Tesisi Hiz. Süre	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Toplamı</b>				
0-5 yıl	131	43,52	8,47	0,731
6-10 yıl	56	42,18	8,64	
11-15 yıl	17	42,12	9,49	
16 ve üzeri	16	43,81	8,24	
<b>Yenilikçilik Kapasitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Hizmet İnovasyonu</b>				
0-5 yıl	131	13,53	3,17	0,421
6-10 yıl	56	12,86	3,39	
11-15 yıl	17	12,53	4,39	
16 ve üzeri	16	13,81	3,62	
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
0-5 yıl	131	13,81	3,29	0,715
6-10 yıl	56	13,96	3,24	
11-15 yıl	17	14,47	3,04	
16 ve üzeri	16	14,63	3,32	
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>				
0-5 yıl	131	16,18	3,15	0,296
6-10 yıl	56	15,36	3,35	
11-15 yıl	17	15,12	4,43	
16 ve üzeri	16	15,38	3,10	

Aynı şekilde, yenilikçilik kültürü ölçeği toplamı ve tüm boyutlarından alınan puanlarda da spor tesisi hizmet süreleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır.

Buna çalışmada, yenilikçilik kültürü ölçeği; toplamı (P=0,731), hizmet inovasyonu (P=0,421), süreç inovasyonu (P=0,715) ve yenilikçilik kültürü (P=0,296)'dır.

Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı yüzme havuzu kullanıcılarının hizmet kalitesi ölçeğine verdiği cevaplardan alınan puanlar arası farklılıklar Tablo 39-53'de gösterilmiştir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların coğrafi bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği tablo 39'da verilmiştir.

**Tablo 39.** HK Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar

Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Karadeniz	172	124,04 bc	24,79	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	127,60 bc	18,81	
Ege	172	<b>137,33 a</b>	18,84	
Akdeniz	171	130,91 ab	21,01	
İç Anadolu	173	122,66 c	23,57	
D.Anadolu	171	<b>112,81 d</b>	25,91	
G.D.Anadolu	173	127,67 bc	30,96	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Karadeniz	172	32,99 cd	8,11	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	33,67 bc	5,91	
Ege	172	<b>37,38 a</b>	5,38	
Akdeniz	171	35,66 ab	6,74	
İç Anadolu	173	34,61 bc	7,93	
D.Anadolu	171	<b>31,51 d</b>	8,05	
G.D.Anadolu	173	34,28 bc	9,32	
<b>Program</b>				
Karadeniz	172	24,61 b	5,83	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	26,09 ab	4,04	
Ege	172	<b>27,52 a</b>	4,29	
Akdeniz	171	26,70 a	5,34	
İç Anadolu	173	24,76 b	5,85	
D.Anadolu	171	<b>21,98 c</b>	6,22	
G.D.Anadolu	173	26,11 ab	6,65	



**Tablo 39.** HK Ölçeğinden coğrafi bölgelere göre alınan puanlar (devamı)

Bölgeler	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Soyunma Odası</b>				
Karadeniz	172	19,06 ab	4,04	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	18,80 b	3,40	
Ege	172	<b>20,41 a</b>	3,44	
Akdeniz	171	18,29 b	4,64	
İç Anadolu	173	17,68 bc	4,53	
D.Anadolu	171	<b>16,36 c</b>	5,26	
G.D.Anadolu	173	18,76 b	5,35	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Karadeniz	172	26,29 ab	5,30	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	26,45 ab	4,37	
Ege	172	<b>27,90 a</b>	5,06	
Akdeniz	171	27,78 a	4,80	
İç Anadolu	173	24,67 bc	5,99	
D.Anadolu	171	<b>24,20 c</b>	6,29	
G.D.Anadolu	173	26,76 a	6,86	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Karadeniz	172	21,09 b	5,31	<b>&lt;0,001</b>
Marmara	168	22,60 ab	4,16	
Ege	172	<b>24,12 a</b>	3,82	
Akdeniz	171	22,48 ab	5,01	
İç Anadolu	173	20,98 b	5,93	
D.Anadolu	171	<b>18,75 c</b>	6,46	
G.D.Anadolu	173	21,80 b	6,44	

Coğrafi bölgelere göre yapılan değerlendirme sonucunda hizmet kalitesi toplamı ve tüm alt boyutlara verilen cevaplardan elde edilen puanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (Tablo 39).

Hizmet kalitesi ölçeği toplamında ( $P<0,001$ ), Doğu Anadolu bölgesi ile diğer bölgeler arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca Ege bölgesi ile Karadeniz, Marmara, İç Anadolu, ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir. İç Anadolu bölgesi ile Akdeniz bölgesi arasında da anlamlı fark bulunmuştur.

Benzer şekilde, personel ( $P<0,001$ ) alt boyutundan alınan puanlarda da anlamlı fark vardır. Bu fark; Ege bölgesi ile Karadeniz, Marmara, İç Anadolu, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında, Buna ilaveten Doğu Anadolu bölgesi ile Marmara, Akdeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasındadır.

Bununla birlikte program ( $P<0,001$ ) alt boyutundan alınan puanlarda, Doğu Anadolu bölgesi ile diğer bölgeler arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir. Buna ilaveten Akdeniz bölgesi ile Karadeniz ve İç Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca Ege bölgesi ile Karadeniz ve İç Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Dahası, soyunma odası ( $P<0,001$ ) alt boyutundan alınan puanlarda Doğu Anadolu bölgesi ile diğer bölgeler arasında anlamlı fark bulunmuş, ayrıca Ege bölgesi ile Marmara, Akdeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Ayrıca fiziksel tesis alt boyutundan alınan puanlarda da coğrafi bölgeler arasında anlamlı fark saptanmıştır ( $P<0,001$ ). Bu fark Doğu Anadolu bölgesi ile Karadeniz, Marmara, Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında, ayrıca İç Anadolu bölgesi ile Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasındadır.

Son olarak antrenman tesisi alt boyutundan alınan puanlarda da anlamlı fark bulunmuştur ( $P<0,001$ ). Doğu Anadolu bölgesi ile diğer bölgeler arasında, buna ilaveten Ege bölgesi ile Karadeniz, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tüm boyutlarda en yüksek puanı Ege bölgesi kullanıcıları verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi kullanıcıları vermiştir. Bu sonuçlara göre, Ege bölgesi kullanıcılarının yüzme havuzlarında verilen hizmetten beklentilerinin yüksek olduğu, bunun aksine Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının beklentilerinin düşük olduğu değerlendirilebilir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 40'da verilmiştir.

**Tablo 40.** HK Ölçeğinden yaş gruplarına göre alınan puanlar

Yaş Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
18-30 yaş	410	126,69	24,62	0,319
31-40 yaş	449	126,54	25,37	
41-50 yaş	242	126,31	22,63	
51 yaş ve üzeri	99	121,71	26,93	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
18-30 yaş	410	34,15	7,67	0,921
31-40 yaş	449	34,49	7,73	
41-50 yaş	242	34,19	7,25	
51 yaş ve üzeri	99	34,39	8,24	
<b>Program</b>				
18-30 yaş	410	25,35	5,83	0,075
31-40 yaş	449	25,65	5,77	
41-50 yaş	242	25,56	5,17	
51 yaş ve üzeri	99	24,00	6,79	
<b>Soyunma Odası</b>				
18-30 yaş	410	18,66	4,50	0,682
31-40 yaş	449	18,44	4,71	
41-50 yaş	242	18,43	4,37	
51 yaş ve üzeri	99	18,06	4,83	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
18-30 yaş	410	26,37	5,94	0,107
31-40 yaş	449	26,36	5,71	
41-50 yaş	242	26,58	5,06	
51 yaş ve üzeri	99	24,96	6,32	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
18-30 yaş	410	<b>22,21 a</b>	5,55	<b>0,018</b>
31-40 yaş	449	21,59 ab	5,49	
41-50 yaş	242	21,55 ab	5,47	
51 yaş ve üzeri	99	<b>20,29 b</b>	6,40	

Tablo 40’da görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,319), personel (P=0,921), program (P=0,075), soyunma odası (P=0,682) ve fiziksel tesis (P=0,107) alt boyutlardan alınan puanlarda yaş gurupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bunun aksine antrenman tesisi alt boyutundan alınan puanlarda yaş gurupları arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir (P=0,018). Bu fark 18-30 yaş grubu ile 51 yaş ve üzeri kullanıcılar arasındadır. 18-30 yaş grubu kullanıcılar en yüksek puanı verirken, 51 yaş ve üzeri kullanıcılar en düşük puanı vermiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği; Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği tablo 41’de verilmiştir.

**Tablo 41.** HK Ölçeğinden cinsiyete göre alınan puanlar

Cinsiyet	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Erkek	594	124,20	25,70	<b>0,007</b>
Kadın	606	128,06	23,59	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Erkek	594	33,86	7,88	<b>0,048</b>
Kadın	606	34,74	7,39	
<b>Program</b>				
Erkek	594	25,02	5,97	<b>0,024</b>
Kadın	606	25,77	5,56	
<b>Soyunma Odası</b>				
Erkek	594	18,17	4,76	<b>0,020</b>
Kadın	606	18,79	4,38	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Erkek	594	25,81	6,24	<b>0,004</b>
Kadın	606	26,76	5,14	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Erkek	594	21,35	5,68	<b>0,038</b>
Kadın	606	22,02	5,51	

Kullanıcılar açısından bakıldığında hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından alınan puanlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,007), personel (P=0,048), program (P=0,024), soyunma odası (P=0,020), fiziksel tesis (P=0,004) ve antrenman tesisi (P=0,038)'dir. Tüm boyutlarda kadınlar erkeklerden yüksek puan vermiştir (Tablo 41).

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği tablo 42'de verilmiştir.

**Tablo 42.** HK Ölçeğinden medeni duruma göre alınan puanlar

Medeni Durum	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evli	772	126,82	23,86	0,201
Bekar	428	124,92	26,19	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evli	772	34,67	7,26	<b>0,028</b>
Bekar	428	33,65	8,28	
<b>Program</b>				
Evli	772	25,57	5,61	0,167
Bekar	428	25,08	6,05	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evli	772	18,50	4,55	0,800
Bekar	428	18,43	4,64	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evli	772	26,48	5,47	0,129
Bekar	428	25,96	6,16	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evli	772	21,59	5,52	0,443
Bekar	428	21,85	5,76	

Hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,201), program (P=0,167), soyunma odası (P=0,800), fiziksel tesis (P=0,129) ve antrenman tesisi (P=0,443) alt boyutlardan alınan puanlarda evli ve bekarlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 42).

Öte yandan personel alt boyutundan alınan puanlarda evli ve bekarlar arasında anlamlı fark bulunmuştur (P=0,028). Bekarların evlilerden düşük puan vermiştir. Bu durum bekarların daha fazla ilgi ve alaka bekliyor olmasına bağlanabilir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların aylık gelir seviyesine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo 43.** HK Ölçeğinden aylık gelir seviyesine göre alınan puanlar

Aylık Gelir Seviyesi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
1.500 TL den az	337	<b>122,93 b</b>	26,18	<b>0,002</b>
1.500-3.000 TL arası	501	<b>128,84 a</b>	22,65	
3.000 TL den fazla	362	125,37 ab	25,73	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
1.500 TL den az	337	<b>32,83 b</b>	8,06	<b>&lt;0,001</b>
1.500-3.000 TL arası	501	34,81 a	7,02	
3.000 TL den fazla	362	<b>34,96 a</b>	7,93	
<b>Program</b>				
1.500 TL den az	337	24,99 b	5,90	<b>0,011</b>
1.500-3.000 TL arası	501	<b>25,98 a</b>	5,42	
3.000 TL den fazla	362	<b>24,95 b</b>	6,07	
<b>Soyunma Odası</b>				
1.500 TL den az	337	<b>17,98 b</b>	4,83	<b>0,009</b>
1.500-3.000 TL arası	501	<b>18,94 a</b>	4,33	
3.000 TL den fazla	362	18,31 ab	4,64	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
1.500 TL den az	337	<b>25,62 b</b>	6,13	<b>0,008</b>
1.500-3.000 TL arası	501	<b>26,85 a</b>	5,46	
3.000 TL den fazla	362	26,14 ab	5,65	
<b>Antrenman Tesis</b>				
1.500 TL den az	337	21,56 ab	5,68	<b>0,005</b>
1.500-3.000 TL arası	501	<b>22,26 a</b>	5,31	
3.000 TL den fazla	362	<b>21,02 b</b>	5,86	

Tablo 43'e bakıldığında hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda gelir durumları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre hizmet kalitesi ölçeğinden alınan toplam ( $P=0,002$ ) puanlarda; 1.500-TL den az geliri olanlar ile 1.500-3.000-TL arası geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. 1.500-TL den az geliri olanlar düşük puanlar vermiştir.

Buna bağlı olarak personel ( $P<0,001$ ) alt boyutundan alınan puanlarda 1.500-TL den az geliri olanlar ile 1.500-TL den fazla geliri olanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu alt boyutta da 1.500-TL den az geliri olanların verdiği puanlar düşüktür.

Öte yandan program ( $P=0,011$ ) alt boyutundan alınan puanlarda 1.500-3.000 TL arası geliri olanlar ile diğer gelir düzeyleri arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir. 1.500-TL den az geliri olanlar ile birlikte 3.000-TL den fazla geliri olanlar düşük puanlara sahiptir.

Buna ilaveten soyunma odası ( $P=0,009$ ) ve fiziksel tesis ( $P=0,008$ ) alt boyutlarından alınan puanlarda 1.500-TL den az geliri olanlar ile 1.500-3.000-TL arası geliri olanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda olduğu gibi bu alt boyutlarda da 1.500-TL den az geliri olanların verdiği puanlar düşüktür.

Son boyut olan antrenman tesisi ( $P=0,005$ ) alt boyutundan alınan puanlarda 1.500-3.000-TL arası geliri olanlar ile 3.000-TL den fazla geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır.

Çalışmanın sonuçlarından bir genelleme yapılacak olursa; hizmet kalitesi ölçeğine 1.500-TL den az geliri olanların düşük puanlar verdiği görülmektedir. Dolayısıyla 1.500-TL den az geliri olanların yüzme için harcadıkları aylık bedel bütçelerinde önemli bir gider kalemi olabilir. Dolayısı ile 1.500-TL den az geliri olanların hizmet kalitesinden beklentilerinin yüksek olduğu varsayılabilceği gibi, genel memnuniyetsizlik durumları da değerlendirilmelidir.

Öte yandan 3.000-TL den fazla geliri olanların program alt boyutuna düşük puan vermeleri, işletme tarafından sunulan programdan beklentilerinin yüksek olduğu ile ilişkilendirilebilir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 44'de verilmiştir.

**Tablo 44.** HK Ölçeğinden eğitim durumuna göre alınan puanlar

Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
İlköğretim	98	121,63	27,75	0,144
Ortaöğretim	393	127,14	23,96	
Yükseköğretim	709	126,21	24,67	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
İlköğretim	98	32,79	8,42	0,127
Ortaöğretim	393	34,40	7,33	
Yükseköğretim	709	34,46	7,70	
<b>Program</b>				
İlköğretim	98	24,38	6,62	0,165
Ortaöğretim	393	25,61	5,67	
Yükseköğretim	709	25,42	5,70	
<b>Soyunma Odası</b>				
İlköğretim	98	17,54	5,03	0,053
Ortaöğretim	393	18,78	4,54	
Yükseköğretim	709	18,44	4,52	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
İlköğretim	98	25,84	5,89	0,683
Ortaöğretim	393	26,26	5,71	
Yükseköğretim	709	26,37	5,72	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
İlköğretim	98	21,06	5,70	0,188
Ortaöğretim	393	22,06	5,49	
Yükseköğretim	709	21,56	5,65	

Görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda eğitim seviyeleri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (Tablo 44).

Buna göre hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,144) personel (P=0,127), program (P=0,165), soyunma odası (P=0,053), fiziksel tesis (P=0,683) ve antrenman tesisi (P=0,188) olarak hesaplanmıştır.

Her ne kadar bireylerin eğitim seviyeleri onların beklentilerinde etkili bir faktör olarak görülse de, bu çalışmada havuz kullanıcılarının eğitim seviyelerinin hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde etkili olmadığı sonucu çıkmıştır.



Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 45’de verilmiştir.

**Tablo 45.** HK Ölçeğinden liselerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Lise Sp. Böl. Mezunu	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	133	125,68	27,52	0,820
Hayır	1067	126,20	24,36	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evet	133	32,99	8,69	0,036
Hayır	1067	34,47	7,50	
<b>Program</b>				
Evet	133	25,87	5,95	0,312
Hayır	1067	25,34	5,75	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evet	133	18,50	4,89	0,949
Hayır	1067	18,48	4,54	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evet	133	26,33	6,03	0,935
Hayır	1067	26,29	5,69	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evet	133	21,98	5,99	0,514
Hayır	1067	21,65	5,56	

Liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında yapılan değerlendirmede; hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,820), program (P=0,312), soyunma odası (P=0,949), fiziksel tesis (P=0,935) ve antrenman tesisi (P=0,514) alt boyutlarda anlamlı fark bulunmamıştır. Öte yandan personel (P=0,036) alt boyutundan alınan puanlarda ise liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. Liselerin spor bölümünden mezun olanlar, olmayanlardan düşük puan vermiştir (Tablo 45).

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 46’da verilmiştir.

**Tablo 46.** HK Ölçeğinden üniversitelerin spor bölümünden mezun olma durumuna göre alınan puanlar

Ünv. Sp. Böl. Mez.	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	147	125,60	25,90	0,775
Hayır	1053	126,22	24,57	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evet	147	33,67	8,06	0,281
Hayır	1053	34,39	7,59	
<b>Program</b>				
Evet	147	25,23	5,88	0,714
Hayır	1053	25,42	5,76	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evet	147	18,71	4,55	0,507
Hayır	1053	18,45	4,59	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evet	147	25,97	6,01	0,461
Hayır	1053	26,34	5,69	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Evet	147	22,02	6,10	0,440
Hayır	1053	21,64	5,53	

Tablo 46'ya baktığımızda hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark görülmemektedir.

Dolayısı ile hizmet kalitesi ölçeği; toplamı (P=0,775), personel (P=0,281), program (P=0,714), soyunma odası (P=0,507), fiziksel tesis (P=0,461) ve antrenman tesisi (P=0,440)'olarak tespit edilmiştir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların spor geçmişine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 47'de verilmiştir.

**Tablo 47.** HK Ölçeğinden spor geçmişine göre alınan puanlar

Spor Geçmişi	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yok	579	126,53	23,26	0,060
Amatör	482	127,03	25,17	
Profesyonel	139	121,52	28,50	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Yok	579	34,30 ab	7,40	0,029
Amatör	482	34,75 a	7,37	
Profesyonel	139	32,79 b	9,30	
<b>Program</b>				
Yok	579	25,46 a	5,41	0,025
Amatör	482	25,67 a	5,91	
Profesyonel	139	24,17 b	6,61	
<b>Soyunma Odası</b>				
Yok	579	18,66	4,48	0,179
Amatör	482	18,43	4,59	
Profesyonel	139	17,87	4,95	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Yok	579	26,26	5,38	0,410
Amatör	482	26,49	5,84	
Profesyonel	139	25,76	6,68	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Yok	579	21,83	5,28	0,224
Amatör	482	21,74	5,71	
Profesyonel	139	20,92	6,46	

Yapılan çalışmanın sonuçları bize, hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,060), soyunma odası (P=0,179), fiziksel tesis (P=0,410) ve antrenman tesisi (P=0,224) alt boyutlarından alınan puanlarda spor geçmişi durumları arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir (Tablo 47).

Bunun aksine, personel (P=0,029) ve program (P=0,025) alt boyutlarından alınan puanlarda ise spor geçmişi durumları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark amatörler ile profesyoneller arasındadır. En yüksek puanı amatörler verirken, en düşük puanı profesyoneller vermiştir.

Ölçek genelinde düşük puan veren, profesyonel spor geçmişi olan müşterilerin belirli bir düzeyde spor kültürüne sahip olduklarını hesaba kattığımızda, spor kültürüne sahip bireylerin daha iyi hizmet almayı arzuladıklarını söyleyebiliriz.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların fiziksel aktivite durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 48’de verilmiştir.

**Tablo 48.** HK Ölçeğinden fiziksel aktivite durumuna göre alınan puanlar

Fiziksel aktivite	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Yapmıyor	462	124,67 ab	24,18	<b>0,001</b>
Haftada 1-3 gün	532	<b>129,01 a</b>	23,34	
Haftada 4-6 gün	206	<b>122,00 b</b>	28,40	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Yapmıyor	462	33,79 ab	7,42	<b>0,003</b>
Haftada 1-3 gün	532	<b>35,13 a</b>	7,28	
Haftada 4-6 gün	206	<b>33,30 b</b>	8,80	
<b>Program</b>				
Yapmıyor	462	25,09 ab	5,74	<b>&lt;0,001</b>
Haftada 1-3 gün	532	<b>26,10 a</b>	5,44	
Haftada 4-6 gün	206	<b>24,26 b</b>	6,46	

**Tablo 48.** HK Ölçeğinden fiziksel aktivite durumuna göre alınan puanlar (devamı)

Fiziksel aktivite	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Soyunma Odası</b>				
Yapmıyor	462	18,33 ab	4,39	<b>0,029</b>
Haftada 1-3 gün	532	<b>18,83 a</b>	4,58	
Haftada 4-6 gün	206	<b>17,89 b</b>	4,93	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Yapmıyor	462	25,95 ab	5,55	<b>0,003</b>
Haftada 1-3 gün	532	<b>26,90 a</b>	5,42	
Haftada 4-6 gün	206	<b>25,50 b</b>	6,69	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Yapmıyor	462	21,49	5,44	0,111
Haftada 1-3 gün	532	22,05	5,48	
Haftada 4-6 gün	206	21,18	6,22	

Her ne kadar antrenman tesisi (P=0,111) alt boyutundan alınan puanlar arasında anlamlı fark görülmesi de, hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,001), personel (P=0,003), program (P<0,001), soyunma odası (P=0,029) ve fiziksel tesis (P=0,003) alt boyutlarından alınan puanlarda fiziksel aktivite durumları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Haftada 1-3 gün fiziksel aktivite yapanlar ile 4-6 gün fiziksel aktivite yapanlar arasında anlamlı fark vardır. Tüm boyutlarda en yüksek puanı haftada 1-3 gün fiziksel aktivite yapanlar verirken, en düşük puanı ise haftada 4-6 gün fiziksel aktivite yapanlar vermiştir (Tablo48).

Bu sonuçlara göre daha sık aralıklarda fiziksel aktivite yapan müşterilerin hizmet kalitesinden beklentilerinin yükseldiğini söyleyebiliriz.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların spor kulübü üyelik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo 49'da verilmiştir.

**Tablo 49.** HK Ölçeğinden spor kulübü üyelik durumuna göre alınan puanlar

Spor Kulübü Üyeliği	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Evet	333	123,97	26,84	0,060
Hayır	867	126,98	23,83	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Evet	333	33,34	8,48	<b>0,007</b>
Hayır	867	34,67	7,28	
<b>Program</b>				
Evet	333	25,12	6,29	0,309
Hayır	867	25,50	5,57	
<b>Soyunma Odası</b>				
Evet	333	18,33	4,80	0,493
Hayır	867	18,54	4,50	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Evet	333	25,79	6,13	0,060
Hayır	867	26,49	5,56	
<b>Antrenman Tesis</b>				
Evet	333	21,45	5,95	0,368
Hayır	867	21,78	5,47	

Tablo 49’da görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,060), program (P=0,309), soyunma odası (P=0,493), fiziksel tesis (P=0,060) ve antrenman tesis (P=0,368) alt boyutlardan alınan puanlarda spor kulübü üyesi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmazken, personel (P=0,007) alt boyutundan alınan puanlarda spor kulübü üyesi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Herhangi bir spor kulübü üyesi olanlar, olmayanlardan düşük puan vermiştir.

Tüm boyutlarda anlamlı farklılık olmasa dahi, genel olarak herhangi bir spor kulübü üyesi olanlar, olmayanlardan düşük puanlar vermiştir. Dolayısı ile spor kulübü üyesi olan havuz müşterilerinin hizmet kalitesinde daha seçici olduklarını söylemek mümkündür.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların tesis kullanma (abonelik) sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 50’de verilmiştir.

**Tablo 50.** HK Ölçeğinden tesis kullanma (abonelik) sürelerine göre alınan puanlar

Tesis Kullanma Süre	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
0-12 Ay	450	<b>129,84 a</b>	24,13	<b>&lt;0,001</b>
13-24 Ay	276	125,92 ab	22,90	
25-36 Ay	221	123,00 b	23,12	
37 Ay ve üzeri	253	<b>122,57 b</b>	28,04	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
0-12 Ay	450	<b>35,42 a</b>	7,31	<b>0,001</b>
13-24 Ay	276	33,88 ab	7,06	
25-36 Ay	221	<b>33,28 b</b>	7,41	
37 Ay ve üzeri	253	33,68 b	8,79	
<b>Program</b>				
0-12 Ay	450	<b>26,20 a</b>	5,41	<b>&lt;0,001</b>
13-24 Ay	276	25,49 ab	5,46	
25-36 Ay	221	24,95 b	5,73	
37 Ay ve üzeri	253	<b>24,25 b</b>	6,53	
<b>Soyunma Odası</b>				
0-12 Ay	450	<b>19,02 a</b>	4,36	<b>0,010</b>
13-24 Ay	276	18,37 ab	4,33	
25-36 Ay	221	<b>17,90 b</b>	4,51	
37 Ay ve üzeri	253	18,14 ab	5,18	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
0-12 Ay	450	<b>26,80 a</b>	5,77	<b>0,049</b>
13-24 Ay	276	26,33 ab	5,12	
25-36 Ay	221	<b>25,55 b</b>	5,48	
37 Ay ve üzeri	253	26,00 ab	6,40	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
0-12 Ay	450	<b>22,38 a</b>	5,29	<b>0,001</b>
13-24 Ay	276	21,82 a	5,11	
25-36 Ay	221	21,33 ab	5,52	
37 Ay ve üzeri	253	<b>20,60 b</b>	6,51	

Abonelik süreleri açısından yapılan değerlendirme sonucunda, hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlardan alınan puanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (Tablo50).

Buna göre hizmet kalitesi ölçeği toplamı ( $P<0,001$ ), personel ( $P=0,001$ ), program ( $P<0,001$ ), soyunma odası ( $P=0,010$ ) ve fiziksel tesis ( $P=0,049$ ) alt boyutlarında, tesislerden 0-12 ay boyunca faydalananlar ile 25 ay ve üzeri faydalananlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. 0-12 ay boyunca faydalananlar yüksek puan verirken, 25 ay ve üzeri faydalananlar düşük puan vermiştir.

Benzer şekilde, antrenman tesisi ( $P=0,001$ ) alt boyutundan alınan puanlarda tesislerden 37 ay ve üzeri faydalananlar ile 0-12 ay ve 13-24 ay faydalananlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablonun geneline bakıldığında abonelik süreleri uzadıkça verilen puanların düştüğü görülmektedir. Bu durum sıradanlaşan spor aktivitesine bağlanabileceği gibi, işletmelerin kendilerini yenilemiyor olmasıyla da ilişkilendirilebilir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların haftalık faydalanma sıklığına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 51’de verilmiştir.

**Tablo 51.** HK Ölçeğinden haftalık faydalanma sıklığına göre alınan puanlar

Faydalanma Sıklığı	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	126,84	23,89	0,169
Haftada 4-6 Gün	400	124,75	26,28	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	34,36	7,42	0,736
Haftada 4-6 Gün	400	34,20	8,10	
<b>Program</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	25,74	5,49	<b>0,004</b>
Haftada 4-6 Gün	400	24,71	6,25	
<b>Soyunma Odası</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	18,65	4,43	0,062
Haftada 4-6 Gün	400	18,13	4,85	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	26,22	5,54	0,543
Haftada 4-6 Gün	400	26,44	6,10	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Haftada 1-3 Gün	800	21,89	5,28	0,071
Haftada 4-6 Gün	400	21,27	6,20	



Tablo 51’de görüldüğü üzere hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,169), personel (P=0,736), soyunma odası (P=0,062), fiziksel tesis (P=0,543) ve antrenman tesisi (P=0,071) alt boyutlardan alınan puanlarda alınan puanlarda tesislerden haftada 1-3 gün faydalananlar ile 4-6 gün faydalananlar arasında anlamlı fark bulunmazken, program (P=0,004) alt boyutundan alınan puanlarda tesislerden haftada 1-3 gün faydalananlar ile 4-6 gün faydalananlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Tesislerden haftada 1-3 gün faydalananlar, yüksek puan vermiştir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların tesisten faydalanma şekline göre farklılık gösterip göstermediği tablo 52’de verilmiştir.

**Tablo 52.** HK Ölçeğinden tesisten faydalanma şekline göre alınan puanlar

Faydalanma Şekli	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Sporcu	462	<b>123,78 b</b>	26,32	<b>0,033</b>
Antrenör	63	<b>127,78 a</b>	24,74	
Veli	675	127,60 a	23,48	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Sporcu	462	<b>33,38 b</b>	8,19	<b>0,003</b>
Antrenör	63	34,43 ab	8,69	
Veli	675	<b>34,93 a</b>	7,09	
<b>Program</b>				
Sporcu	462	25,02	5,87	0,201
Antrenör	63	25,41	6,17	
Veli	675	25,65	5,67	
<b>Soyunma Odası</b>				
Sporcu	462	<b>18,06 b</b>	4,81	<b>0,024</b>
Antrenör	63	<b>19,35 a</b>	4,21	
Veli	675	18,68 ab	4,44	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Sporcu	462	25,82	6,24	0,074
Antrenör	63	26,51	5,57	
Veli	675	26,60	5,35	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Sporcu	462	21,55	5,66	0,731
Antrenör	63	22,08	5,76	
Veli	675	21,74	5,56	

Yapılan çalışmada hizmet kalitesi ölçeği; program (P=0,201), fiziksel tesis (P=0,074) ve antrenman tesisi (P=0,731) alt boyutlardan alınan puanlarda tesislerden faydalanma şekilleri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (Tablo 52).

Öte yandan hizmet kalitesi ölçeği toplamından (P=0,033) alınan puanlarda tesislerden faydalanma şekilleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Sporcular ile veli ve antrenörler arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir. Antrenörler en yüksek puanı verirken, sporcular en düşük puanı vermişlerdir.

Buna ilaveten personel (P=0,003) alt boyutundan alınan puanlarda da tesislerden faydalanma şekilleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark sporcular ile veliler arasındadır. Veliler en yüksek puanı verirken, sporcular en düşük puanı vermişlerdir.

Benzer şekilde soyunma odası (P=0,024) alt boyutundan alınan puanlarda Sporcular ile antrenörler arasında anlamlı fark vardır. Veli ve antrenörler ile sporcular arasındaki puan farkları, sporcuların yaşadıkları bazı sorunlardan (soyunma odasında vb) veli ve antrenörlerin haberdar olmamasından kaynaklanabilir.

Tesislerden yararlanan bireylere uygulanan hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların meslek guruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tablo 53'te verilmiştir.

**Tablo 53.** HK Ölçeğinden meslek guruplarına göre alınan puanlar

Meslek Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Kamu Çalışanı	374	127,81	24,40	0,343
Serbest meslek	237	126,60	24,24	
Çalışmıyor	270	124,61	23,94	
Diğer	319	125,14	26,06	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Kamu Çalışanı	374	34,82	7,48	0,466
Serbest meslek	237	33,98	7,71	
Çalışmıyor	270	34,11	7,39	
Diğer	319	34,09	8,01	

**Tablo 53.** HK Ölçeğinden meslek guruplarına göre alınan puanlar (devamı)

Meslek Gurupları	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Program</b>				
Kamu Çalışanı	374	25,66	5,66	0,585
Serbest meslek	237	25,55	5,72	
Çalışmıyor	270	25,11	5,82	
Diğer	319	25,20	5,91	
<b>Soyunma Odası</b>				
Kamu Çalışanı	374	<b>18,84 a</b>	4,53	<b>0,047</b>
Serbest meslek	237	18,65 ab	4,56	
Çalışmıyor	270	<b>17,84 b</b>	4,79	
Diğer	319	18,47 ab	4,44	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Kamu Çalışanı	374	26,66	5,68	0,440
Serbest meslek	237	26,33	5,12	
Çalışmıyor	270	26,02	5,65	
Diğer	319	26,06	6,26	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Kamu Çalışanı	374	21,83	5,43	0,437
Serbest meslek	237	22,08	5,31	
Çalışmıyor	270	21,50	5,66	
Diğer	319	21,38	5,97	

Meslek guruplarına göre yapılan değerlendirmede, hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,343), personel (P=0,466), program (P=0,585), fiziksel tesis (P=0,440) ve antrenman tesisi (P=0,437) alt boyutlarından alınan puanlarda anlamlı fark bulunmazken soyunma odası (P=0,047) alt boyutunda, çalışmayanlar ile kamu çalışanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (Tablo 53).

Hizmet kalitesi ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarındaki maddelere verilen cevaplardan elde edilen puanların tesislerden yararlanan bireyler ile personele göre farklılık gösterip göstermediği tablo 54'te verilmiştir.

**Tablo 54.** HK Ölçeği personel ve kullanıcılara ait puanlar arası fark

Katılımcılar	n	Ortalama	Std.Sapma	P-değeri
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Toplamı</b>				
Kullanıcı	1200	126,14	24,72	0,415
Personel	220	124,70	20,05	
<b>Hizmet Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları</b>				
<b>Personel</b>				
Kullanıcı	1200	34,30	7,65	0,430
Personel	220	33,87	6,15	
<b>Program</b>				
Kullanıcı	1200	25,39	5,77	<b>0,004</b>
Personel	220	24,23	4,14	
<b>Soyunma Odası</b>				
Kullanıcı	1200	18,48	4,58	0,308
Personel	220	18,81	3,75	
<b>Fiziksel Tesis</b>				
Kullanıcı	1200	26,29	5,73	0,544
Personel	220	26,54	4,66	
<b>Antrenman Tesisi</b>				
Kullanıcı	1200	21,69	5,61	0,275
Personel	220	21,25	4,85	

Tablo 54'e baktığımızda hizmet kalitesi ölçeği toplamı (P=0,415), personel (P=0,430), soyunma odası (P=0,308), fiziksel tesis (P=0,544) ve antrenman tesisi (P=0,275) alt boyutlardan alınan puanlarda tesis personeli ile tesisten faydalananlar arasında anlamlı fark saptanmazken, program (P=0,004) alt boyutunda anlamlı fark gözlemlenmiştir. Havuz kullanıcılarının program boyutuna personelden yüksek puan vermeleri havuzlarda uygulanan program çeşitliliğinin zengin olduğuna işaret edebilir.

Hizmet kalitesi ölçeği alt boyutlarından alınan puanlarda ise program alt boyutunda tesis personeli ile tesisten faydalananlar arasında anlamlı fark bulunmuş diğer alt boyutlarda bulunmamıştır.

**Tablo 55.** HK Ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlar arası ilişkiler

HK Ölçeği ve Alt Boyutları		PERS	PROG	SO	FT	AT
HKT	r	,875	,853	,837	,820	,860
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PERS	r		,712	,668	,600	,649
	P		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PROG	r			,617	,644	,676
	P			<0,001	<0,001	<0,001
SO	r				,632	,709
	P				<0,001	<0,001
FT	r					,633
	P					<0,001

Personel ve kullanıcıların hizmet kalitesi ölçeğinden aldığı toplam puanlar ile alt boyutlarından aldığı puanlar arasında anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Aynı şekilde her bir alt boyuttan alınan puan ile diğer alt boyutlarından alınan puanlar arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 55).

**Tablo 56.** HK ile İKS Ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler

ÖLÇEKLER		İKST	TG	SE	KK	PDÖ
HKT	r	,248	,220	,240	,137	,256
	P	<0,001	0,001	<0,001	0,042	<0,001
PERS	r	,262	,230	,245	,148	,278
	P	<0,001	0,001	<0,001	0,028	<0,001
PROG	r	,211	,204	,215	,111	,185
	P	0,002	0,002	0,001	0,100	0,006
SO	r	,127	,093	,113	,079	,161
	P	0,059	0,169	0,094	0,245	0,017
FT	r	,247	,233	,226	,150	,220
	P	<0,001	0,001	0,001	0,026	0,001
AT	r	,184	,150	,200	,084	,217
	P	0,006	0,026	0,003	0,218	0,001

Yapılan çalışmaya katılan personelin, hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar ile insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar arasında, anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 56).

**Tablo 57.** HK ile YK Ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler

ÖLÇEKLER		YKT	Hİ	Sİ	YKL
HKT	r	,325	,308	,269	,263
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PERS	r	,340	,315	,287	,274
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PROG	r	,290	,283	,283	,182
	P	<0,001	<0,001	<0,001	0,007
SO	r	,200	,170	,182	,164
	P	0,003	0,012	0,007	0,015
FT	r	,268	,287	,180	,222
	P	<0,001	<0,001	0,007	0,001
AT	r	,255	,223	,193	,242
	P	<0,001	0,001	0,004	<0,001

Tablo 57’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan personelin, hizmet kalitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar ile yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar arasında, anlamlı ilişki bulunmuştur.

**Tablo 58.** İKS Ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlar arası ilişkiler

İKS Ölçeği ve Alt Boyutları		TG	SE	KK	PDÖ
İKST	r	,866	,821	,833	,759
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
TG	r		,717	,538	,530
	P		<0,001	<0,001	<0,001
SE	r			,551	,500
	P			<0,001	<0,001
KK	r				,581
	P				<0,001

Havuz çalışanlarının insan kaynakları stratejileri ölçeğinden aldığı toplam puanlar ile alt boyutlarından aldığı puanlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Her bir alt boyuttan alınan puan ile diğer alt boyutlarından alınan puanlar arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 58).

**Tablo 59.** İKS ile YK Ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler

ÖLÇEKLER		YKT	Hİ	Sİ	YKL
İKST	r	,800	,730	,742	,592
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
TG	r	,662	,640	,557	,510
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
SE	r	,616	,585	,558	,448
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
KK	r	,676	,569	,711	,468
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PDÖ	r	,683	,621	,610	,534
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Tablo 59'a baktığımızda çalışmaya katılan personelin, insan kaynakları stratejileri ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar ile yenilikçilik kapasitesi ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarından aldığı puanlar arasında, anlamlı ilişki bulunmuştur.

**Tablo 60.** YK Ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlar arası ilişkiler

YK Ölçeği ve Alt Boyutları		Hİ	Sİ	YKL
YKT	r	,897	,830	,854
	P	<0,001	<0,001	<0,001
Hİ	r		,629	,681
	P		<0,001	<0,001
Sİ	r			0,520
	P			<0,001

Havuz çalışanlarının yenilikçilik kapasitesi ölçeğinden aldığı toplam puanlar ile alt boyutlarından aldığı puanlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Her bir alt boyuttan alınan puan ile diğer alt boyutlarından alınan puanlar arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 60).

**Tablo 61.** Katılımcılar için hizmet kalitesi ölçek sınıflandırması

Kullanıcılar		HKT	PERS	PROG	SO	FT	AT
Ortalama		126	34	25	18	26	22
Ortanca		129	36	26	19	28	23
Std. Sapma		25	8	6	5	6	6
Sınıflama	Kötü	0-101	0-26	0-19	0-13	0-20	0-16
	Orta	102-151	27-42	20-31	14-23	21-32	17-28
	İyi	≥152	≥43	≥32	≥24	≥33	≥29
<b>Personel</b>							
Ortalama		125	34	24	19	27	21
Ortanca		124	34	24	19	26	21
Std. Sapma		20	6	4	4	5	5
Sınıflama	Kötü	0-105	0-28	0-20	0-15	0-22	0-16
	Orta	106-145	29-40	21-28	16-23	23-32	17-26
	İyi	≥146	≥41	≥29	≥24	≥33	≥27
<b>Tüm Katılımcılar</b>							
Ortalama		126	34	25	19	26	22
Ortanca		128	36	26	19	27	22
Std. Sapma		24	7	6	4	6	5
Sınıflama	Kötü	0-102	0-27	0-19	0-15	0-20	0-17
	Orta	103-150	28-41	20-31	16-23	21-32	18-27
	İyi	≥151	≥42	≥32	≥24	≥33	≥28

Tablo 61’de yapılan ölçek sınıflandırmasında; cevaplardan toplanan puanların orta aralıkta kalan %68,26’lık bölümü orta, ilk %15,87’lik bölümü kötü, son %15,87’lik bölümü ise iyi sınıfını oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan kullanıcıların hizmet kalitesi ölçeğinden aldığı toplam puanlar ile alt boyutlarından aldığı puanların ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı tablo 62’de gösterilmiştir.



**Tablo 62.** Havuz kullanıcıları için, ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı

HK Ölçeği Toplamı ve Alt Boyutları		COĞRAFİ BÖLGELER							Toplam
		Karadeniz	Marmara	Ege	Akdeniz	İç Anadolu	Doğu Anadolu	G.Doğu Anadolu	
<b>HK TOPLAMI</b>	n	29	10	8	16	26	54	24	167
	Bölgeler %	17,4	6,0	4,8	9,6	15,6	32,3	14,4	100
	Bölge içi %	16,9	6,0	4,7	9,4	15,0	31,6	13,9	13,9
<b>Kötü</b>	n	126	136	127	131	132	109	113	874
	Bölgeler %	14,4	15,6	14,5	15,0	15,1	12,5	12,9	100
	Bölge içi %	73,2	81,0	73,8	76,6	76,3	63,7	65,3	72,8
<b>Orta</b>	n	17	22	37	24	15	8	36	159
	Bölgeler %	10,7	13,8	23,3	15,1	9,4	5,0	22,6	100
	Bölge içi %	9,9	13,0	21,5	14,0	8,7	4,7	20,8	13,3
<b>İYİ</b>	<b>PERSONEL</b>								
	n	38	32	7	21	28	49	34	209
	Bölgeler %	18,2	15,3	3,3	10,0	13,4	23,4	16,3	100
<b>Kötü</b>	Bölge içi %	22,1	19,0	4,0	12,3	16,2	28,7	19,7	17,4
	n	116	122	137	122	121	106	102	826
	Bölgeler %	14,0	14,8	16,6	14,8	14,6	12,8	12,3	100
<b>Orta</b>	Bölge içi %	67,4	72,6	79,7	71,3	69,9	62,0	59,0	68,8
	n	18	14	28	28	24	16	37	165
	Bölgeler %	10,9	8,5	17,0	17,0	14,5	9,7	22,4	100
<b>İYİ</b>	Bölge içi %	10,5	8,4	16,3	16,4	13,9	9,4	21,3	13,8
	<b>PROGRAM</b>								
	n	38	13	11	17	32	66	25	202
<b>Kötü</b>	Bölgeler %	18,8	6,4	5,4	8,4	15,8	32,7	12,4	100
	Bölge içi %	22,1	7,7	6,4	9,9	18,5	38,6	14,5	16,8
	n	116	135	136	121	119	97	105	829
<b>Orta</b>	Bölgeler %	14,0	16,3	16,4	14,6	14,4	11,7	12,7	100
	Bölge içi %	67,4	80,4	79,1	70,8	68,8	56,7	60,7	69,1
	n	18	20	25	33	22	8	43	169
<b>İYİ</b>	Bölgeler %	10,7	11,8	14,8	19,5	13,0	4,7	25,4	100
	Bölge içi %	10,5	11,9	14,5	19,3	12,7	4,7	24,8	14,1

**Tablo 62.** Havuz kullanıcıları için, ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı (devamı)

HK Ölçeği Alt Boyutları		COĞRAFİ BÖLGELER							Toplam
		Karadeniz	Marmara	Ege	Akdeniz	İç Anadolu	Doğu Anadolu	G.Doğu Anadolu	
<b>SOYUNMA ODASI</b>									
<b>Kötü</b>	n	19	14	12	27	37	64	29	202
	Bölgeler %	9,4	6,9	5,9	13,4	18,3	31,7	14,4	100
	Bölge içi %	11,0	8,3	7,0	15,8	21,4	37,4	16,8	16,8
<b>Orta</b>	n	131	134	131	124	117	91	103	831
	Bölgeler %	15,8	16,1	15,8	14,9	14,1	11,0	12,4	100
	Bölge içi %	76,2	79,8	76,2	72,5	67,6	53,2	59,5	69,3
<b>İyi</b>	n	22	20	29	20	19	16	41	167
	Bölgeler %	13,2	12,0	17,4	12,0	11,4	9,6	24,6	100
	Bölge içi %	12,8	11,9	16,8	11,7	11,0	9,4	23,7	13,9
<b>FİZİKSEL TESİS</b>									
<b>Kötü</b>	n	32	30	17	19	50	55	32	235
	Bölgeler %	13,6	12,8	7,2	8,1	21,3	23,4	13,6	100
	Bölge içi %	18,6	17,9	9,9	11,1	28,9	32,2	18,5	19,6
<b>Orta</b>	n	120	120	130	127	112	100	105	814
	Bölgeler %	14,7	14,7	16,0	15,6	13,8	12,3	12,9	100
	Bölge içi %	69,8	71,4	75,6	74,3	64,7	58,4	60,7	67,8
<b>İyi</b>	n	20	18	25	25	11	16	36	151
	Bölgeler %	13,2	11,9	16,6	16,6	7,3	10,6	23,8	100
	Bölge içi %	11,6	10,7	14,5	14,6	6,4	9,4	20,8	12,6
<b>ANTRENMAN TESİSİ</b>									
<b>Kötü</b>	n	33	10	8	19	31	55	27	183
	Bölgeler %	18,0	5,5	4,4	10,4	16,9	30,1	14,8	100
	Bölge içi %	19,2	6,0	4,7	11,1	17,9	32,2	15,6	15,3
<b>Orta</b>	n	122	137	133	127	123	100	109	851
	Bölgeler %	14,3	16,1	15,6	14,9	14,5	11,8	12,8	100
	Bölge içi %	70,9	81,5	77,3	74,3	71,1	58,4	63,0	70,9
<b>İyi</b>	n	17	21	31	25	19	16	37	166
	Bölgeler %	10,2	12,7	18,7	15,1	11,4	9,6	22,3	100
	Bölge içi %	9,9	12,5	18,0	14,6	11,0	9,4	21,4	13,8

Tablo 62’de görüldüğü üzere, hizmet kalitesi ölçeği toplamına havuz kullanıcılarının %13,9’u kötü, %72,8’i orta ve %13,3’ü iyi puan, personel alt boyutuna %17,4’ü kötü, %68,8’i orta ve %13,8’i iyi puan, program alt boyutuna %16,8’i kötü, %69,1’i orta ve %14,1’i iyi puan, soyunma odası alt boyutuna %16,8’i kötü, %69,3’ü orta ve %13,9’u iyi puan, fiziksel tesis alt boyutuna %19,6’sı kötü, %67,8’i orta ve %12,6’sı iyi puan ve antrenman tesisi alt boyutuna %15,3’ü kötü, %70,9’u orta ve %13,8’i iyi puan vermiştir.

Yine Tablo 62’de verilen bilgiler ışığında başka bir açıdan değerlendirme yapılmıştır. Buna göre, hizmet kalitesi ölçeği toplamına Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %16,9’u kötü, %73,2’si orta ve %9,9’u iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %6,0’ı kötü, %81,0’i orta ve %13,0’ü iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %4,7’si kötü, %73,8’i orta ve %21,5’i iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %9,4’ü kötü, %76,6’sı orta ve %14,0’ü iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %15,0’i kötü, %76,3’ü orta ve %8,7’si iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %31,6’sı kötü, %63,7’si orta ve %4,7’si iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %13,9’u kötü, %65,3’ü orta ve %20,8’i iyi puan vermiştir.

Buna ilaveten hizmet kalitesi ölçeği personel alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %22,1’i kötü, %67,4’ü orta ve %10,5’i iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %19,0’u kötü, %72,6’sı orta ve %8,4’ü iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %4,0’ü kötü, %79,7’si orta ve %16,3’ü iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %12,3’ü kötü, %71,3’ü orta ve %16,4’ü iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %16,2’si kötü, %69,9’u orta ve %13,9’u iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %28,7’si kötü, %62,0’si orta ve %9,4’ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %19,7’si kötü, %59,0’u orta ve %21,3’ü iyi puan vermiştir.

Program alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %22,1’i kötü, %67,4’ü orta ve %10,5’i iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %7,7’si kötü, %80,4’ü orta ve %11,9’u iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %6,4’ü kötü, %79,1’i orta ve %14,5’i iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %9,9’u kötü, %70,8’i orta ve %19,3’ü iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %18,5’i kötü, %68,8’i orta ve %12,7’si iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %38,6’sı kötü, %56,7’si orta ve %4,7’si iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %14,5’i kötü, %60,7’si orta ve %24,8’i iyi puan vermiştir.

Diğer bir alt boyut olan soyunma odasına Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %11,0'i kötü, %76,2'si orta ve %12,8'i iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %8,3'ü kötü, %79,8'i orta ve %11,9'u iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %7,0'si kötü, %76,2'si orta ve %16,8'i iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %15,8'i kötü, %72,5'i orta ve %11,7'si iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %21,4'ü kötü, %67,6'sı orta ve %11,0'i iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %37,4'ü kötü, %53,2'si orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %16,8'i kötü, %59,5'i orta ve %23,7'si iyi puan vermiştir.

Benzer şekilde hizmet kalitesi ölçęği fiziksel tesis alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %18,6'sı kötü, %69,8'i orta ve %11,6'sı iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %17,9'u kötü, %71,4'ü orta ve %10,7'si iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %9,9'u kötü, %75,6'sı orta ve %14,5'i iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %11,1'i kötü, %74,3'ü orta ve %14,6'sı iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %28,9'u kötü, %64,7'si orta ve %6,4'ü iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %32,2'si kötü, %58,4'ü orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %18,5'i kötü, %60,7'si orta ve %20,8'i iyi puan vermiştir.

Son olarak hizmet kalitesi ölçęği antrenman tesisi alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz kullanıcılarının %19,2'si kötü, %70,9'u orta ve %9,9'u iyi, Marmara bölgesi kullanıcılarının %6,0'sı kötü, %81,5'i orta ve %12,5'i iyi, Ege bölgesi kullanıcılarının %4,7'si kötü, %77,3'ü orta ve %18,0'i iyi, Akdeniz bölgesi kullanıcılarının %11,1'i kötü, %74,3'ü orta ve %14,6'sı iyi, İç Anadolu bölgesi kullanıcılarının %17,9'u kötü, %71,1'i orta ve %11,0'i iyi, Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %32,2'si kötü, %58,4'ü orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının %15,6'sı kötü, %63,0'ü orta ve %21,4'ü iyi puan vermiştir.

Çalışmaya katılan personelin hizmet kalitesi ölçęğinden aldığı toplam puanlar ile alt boyutlarından aldığı puanların ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı tablo 63'te gösterilmiştir.

**Tablo 63.** Havuz çalışanları için, ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı

HK Ölçeği Toplamı ve Alt Boyutları		COĞRAFİ BÖLGELER							Toplam
		Karadeniz	Marmara	Ege	Akdeniz	İç Anadolu	Doğu Anadolu	G.Doğu Anadolu	
<b>HK TOPLAMI</b>	n	2	9	3	5	6	11	4	40
	Bölgeler %	5,0	22,5	7,5	12,5	15,0	27,5	10,0	100
	Bölge içi %	6,3	29,0	10,0	15,6	18,2	34,4	13,3	18,2
<b>Orta</b>	n	25	21	14	20	20	17	20	137
	Bölgeler %	18,2	15,3	10,2	14,6	14,6	12,4	14,6	100
	Bölge içi %	78,1	67,7	46,7	62,5	60,6	53,1	66,7	62,3
<b>İyi</b>	n	5	1	13	7	7	4	6	43
	Bölgeler %	11,6	2,3	30,2	16,3	16,3	9,3	14,0	100
	Bölge içi %	15,6	3,3	43,3	21,9	21,2	12,5	20,0	19,5
<b>PERSONEL</b>									
<b>Kötü</b>	n	5	9	3	4	4	10	3	38
	Bölgeler %	13,2	23,7	7,9	10,5	10,5	26,3	7,9	100
	Bölge içi %	15,6	29,0	10,0	12,5	12,1	31,2	10,0	17,2
<b>Orta</b>	n	24	20	19	20	22	19	22	146
	Bölgeler %	16,4	13,7	13,0	13,7	15,1	13,0	15,1	100
	Bölge içi %	75,0	64,5	63,3	62,5	66,7	59,4	73,3	66,4
<b>İyi</b>	n	3	2	8	8	7	3	5	36
	Bölgeler %	8,3	5,6	22,2	22,2	19,4	8,3	13,9	100
	Bölge içi %	9,4	6,5	26,7	25,0	21,2	9,4	16,7	16,4
<b>PROGRAM</b>									
<b>Kötü</b>	n	3	9	3	4	5	8	3	35
	Bölgeler %	8,6	25,7	8,6	11,4	14,3	22,9	8,6	100
	Bölge içi %	9,4	29,0	10,0	12,5	15,2	25,0	10,0	15,9
<b>Orta</b>	n	25	21	17	22	21	19	23	148
	Bölgeler %	16,9	14,2	11,5	14,9	14,2	12,8	15,5	100
	Bölge içi %	78,1	67,7	56,7	68,8	63,6	59,4	76,7	67,3
<b>İyi</b>	n	4	1	10	6	7	5	4	37
	Bölgeler %	10,8	2,7	27,0	16,2	18,9	13,5	10,8	100
	Bölge içi %	12,5	3,2	33,3	18,7	21,2	15,6	13,3	16,8

**Tablo 63.** Havuz çalışanları için, ölçek sınıflandırmasına göre coğrafi bölgelerin dağılımı (devamı)

HK Ölçeği Alt Boyutları		COĞRAFİ BÖLGELER							Toplam
		Karadeniz	Marmara	Ege	Akdeniz	İç Anadolu	Doğu Anadolu	G.Doğu Anadolu	
SOYUNMA ODASI	n	4	8	3	5	6	9	3	38
	Bölgeler %	10,5	21,1	7,9	13,2	15,8	23,7	7,9	100
	Bölge içi %	12,5	25,8	10,0	15,6	18,2	28,1	10,0	17,3
Kötü	n	25	23	21	22	27	20	25	163
	Bölgeler %	15,3	14,1	12,9	13,5	16,6	12,3	15,3	100
	Bölge içi %	78,1	74,2	70,0	68,8	81,8	62,5	83,3	74,1
Orta	n	3	0	6	5	0	3	2	19
	Bölgeler %	15,8	0,0	31,6	26,3	0,0	15,8	10,5	100
	Bölge içi %	9,4	0,0	20,0	15,6	0,0	9,4	6,7	8,6
İyi	<b>FİZİKSEL TESİS</b>								
	n	1	9	3	4	9	10	0	36
	Bölgeler %	2,8	25,0	8,3	11,1	25,0	27,8	0,0	100
Kötü	Bölge içi %	3,1	29,0	10,0	12,4	27,3	31,3	0,0	16,4
	n	27	21	20	18	17	17	22	142
	Bölgeler %	19,0	14,8	14,1	12,7	12,0	12,0	15,5	100
Orta	Bölge içi %	84,4	67,7	66,7	56,3	51,5	53,1	73,3	64,5
	n	4	1	7	10	7	5	8	42
	Bölgeler %	9,5	2,4	16,7	23,8	16,7	11,9	19,0	100
İyi	Bölge içi %	12,5	3,3	23,3	31,3	21,2	15,6	26,7	19,1
	<b>ANTRENMAN TESİSİ</b>								
	n	2	6	3	6	6	10	5	38
Kötü	Bölgeler %	5,3	15,8	7,9	15,8	15,8	26,3	13,2	100
	Bölge içi %	6,2	19,4	10,0	18,7	18,2	31,2	16,7	17,3
	n	23	25	16	19	21	19	18	141
Orta	Bölgeler %	16,3	17,7	11,3	13,5	14,9	13,5	12,8	100
	Bölge içi %	71,9	80,6	53,3	59,4	63,6	59,4	60,0	64,1
	n	7	0	11	7	6	3	7	41
İyi	Bölgeler %	17,1	0,0	26,8	17,1	14,6	7,3	17,1	100
	Bölge içi %	21,9	0,0	36,7	21,9	18,2	9,4	23,3	18,6

Tablo 63'de görülen verilere göre; hizmet kalitesi ölçeği toplamına havuz çalışanlarının %18,2'si kötü, %62,3'ü orta ve %19,5'i iyi, personel alt boyutuna %17,2'si kötü, %66,4'ü orta ve %16,4'ü iyi, program alt boyutuna %15,9'u kötü, %67,3'ü orta ve %16,8'i iyi, soyunma odası alt boyutuna %17,3'ü kötü, %74,1'i orta ve %8,6'sı iyi, fiziksel tesis alt boyutuna %16,4'ü kötü, %64,5'i orta ve %19,1'i iyi ve antrenman tesisi alt boyutuna %17,3'ü kötü, %64,1'i orta ve %18,6'sı iyi puan vermiştir.

Buna ilaveten hizmet kalitesi ölçeği toplamına Karadeniz bölgesi havuz personelinin %6,3'ü kötü, %78,1'i orta ve %15,6'sı iyi, Marmara bölgesi personelinin %29,0'u kötü, %67,7'si orta ve %3,3'ü iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %46,7'si orta ve %43,3'ü iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %15,6'sı kötü, %62,5'i orta ve %21,9'u iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %18,2'si kötü, %60,6'sı orta ve %21,2'si iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %34,4'ü kötü, %53,1'i orta ve %12,5'i iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %13,3'ü kötü, %66,7'si orta ve %20,0'si iyi puan vermiştir.

Personel alt boyutuna bakıldığında Karadeniz bölgesi havuz personelinin %15,6'sı kötü, %75,0'i orta ve %9,4'ü iyi, Marmara bölgesi personelinin %29,0'u kötü, %64,5'i orta ve %6,5'i iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %63,3'ü orta ve %26,7'si iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %12,5'i kötü, %62,5'i orta ve %25,0'i iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %12,1'i kötü, %66,7'si orta ve %21,2'si iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %31,2'si kötü, %59,4'ü orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %73,3'ü orta ve %16,7'si iyi puan vermiştir.

Diğer bir boyut olan program alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz personelinin %9,4'ü kötü, %78,1'i orta ve %12,5'i iyi, Marmara bölgesi personelinin %29,0'u kötü, %67,7'si orta ve %3,2'si iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %56,7'si orta ve %33,3'ü iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %12,5'i kötü, %68,8'i orta ve %18,7'i iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %15,2'si kötü, %63,6'sı orta ve %21,2'si iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %25,0'i kötü, %59,4'ü orta ve %15,6'sı iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %76,7'si orta ve %13,3'ü iyi puan vermiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, soyunma odası alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz personelinin %12,5'i kötü, %78,1'i orta ve %9,4'ü iyi, Marmara bölgesi personelinin %25,8'i kötü, %74,2'si orta ve %0,0'ı iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %70,0'i orta ve %20,0'si iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %15,6'sı kötü, %68,8'i orta ve %15,6'sı iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %18,2'si kötü, %81,8'i orta ve %0,0'ı iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %28,1'i kötü, %62,5'i orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %83,3'ü orta ve %6,7'si iyi puan vermiştir.

Ayrıca, fiziksel tesis alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz personelinin %3,1'i kötü, %84,4'ü orta ve %12,5'i iyi, Marmara bölgesi personelinin %29,0'u kötü, %67,7'si orta ve %3,3'si iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %66,7'si orta ve %23,3'ü iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %12,4'ü kötü, %56,3'ü orta ve %31,3'ü iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %27,3'ü kötü, %51,5'i orta ve %21,2'si iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %31,3'ü kötü, %53,1'i orta ve %15,6'sı iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %0,0'ı kötü, %73,3'ü orta ve %26,7'si iyi puan vermiştir.

Son boyut olan antrenman tesisi alt boyutuna Karadeniz bölgesi havuz personelinin %6,2'ü kötü, %71,9'u orta ve %21,9'u iyi, Marmara bölgesi personelinin %19,4'ü kötü, %80,6'sı orta ve %0,0'ı iyi, Ege bölgesi personelinin %10,0'u kötü, %53,3'ü orta ve %36,7'si iyi, Akdeniz bölgesi personelinin %18,7'i kötü, %59,4'ü orta ve %21,9'u iyi, İç Anadolu bölgesi personelinin %18,2'si kötü, %63,6'sı orta ve %18,2'si iyi, Doğu Anadolu bölgesi personelinin %31,2'si kötü, %59,4'ü orta ve %9,4'ü iyi ve Güneydoğu Anadolu bölgesi personelinin %16,7'si kötü, %60,0'ı orta ve %23,3'ü iyi puan vermiştir.



## 5. TARTIŞMA

Havuz personelinin çoğunluğunun; 18-40 yaş arasında, erkek, evli ve yükseköğretim mezunu oldukları fakat okulların spor bölümlerinde eğitimi almadıkları, spor geçmişlerinin olduğu, haftalık sportif aktivite yaptıkları ve hizmet sürelerinin 1-5 yıl olduğu söylenebilir.

Havuz kullanıcıların çoğunluğunun; 18-40 yaş arasında, evli ve yükseköğretim mezunu oldukları fakat okulların spor bölümlerinde eğitimi almadıkları, haftalık sportif aktivite yaptıkları, kulüp üyeliklerinin bulunmadığı, tesisten 12 aydır ve haftada 1-3 gün faydalandıkları, kamu çalışanı oldukları ve 1500-3000 TL aralığında gelirlerinin olduğu görülmektedir.

Çengel (2016) “Spor Tüketicilerinin Bireysel Yenilikçilik ve Alışveriş Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tezinde katılımcıların çoğunluğunun; 18-25 yaş arasında bekar erkekler ve düzenli spor yapan yüksek öğretim mezunu bireyler olduklarını tespit etmiştir.

Çengel’in çalışmasına katılan bireyler ile çalışmamıza katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri benzerlik göstermektedir. Çalışmamızın aksine, Çengel’in çalışmasına katılanlarının çoğunluğunun bekar olması çalışmaların evreni ve konusu ile ilişkilendirilebilir.

Aksay (2011) ABD ve Türkiye’de, banka çalışanları üzerinde yaptığı doktora çalışmasında benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Çalışmasına katılan bireylerin çoğunluğu; 1-5 yıldır çalışan yükseköğretim mezunu 20-35 yaş arası erkeklerdir.

Çavuş ve Akgemci (2008); Yıldız (2017)’da çalışmalarında işletmecilerin çoğunlukla erkekler olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmaların en önemli ortak noktası, katılımcıların çoğunluğunun yüksek öğretim mezunu olmalarıdır. Havuz aktivitelerine katılımı etkili olan unsurlar arasında yüksek öğrenim görmüş olmanın, medeni durum ve cinsiyetten önce yer aldığı görülmektedir. Yani katılım, eğitim seviyesi ile doğrudan ilişkili görülmekte ve dolayısıyla eğitim seviyesi aynı zamanda yüzme sporuna katılımı önemli bileşenlerden sayılmaktadır.

Diğer bir ortak noktası ise işletme çalışanlarının çoğunluğunu erkeklerin oluşturmasıdır. İşletme yöneticileri ve çalışanlarının çoğunluğunun erkek olması,

işletmelerde verilen hizmetlerin hafta sonlarında ve akşam saatlerinde devam ediyor olmasına bağlanabilir.

### **HK Ölçeğinden Alınan Puanların Değerlendirilmesi**

HK ölçeği toplamı ile Pers, Prog, SO ve AT alt boyutlarına en yüksek puanı Ege bölgesi personeli verirken en düşük puanları ise Marmara ve Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiş, FT alt boyutuna ise en yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli, en düşük puanları ise yine Marmara ve Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir (Tablo 3). Bunun nedeni; Ege bölgesinde işletmecilerin iyi hizmet veriyor olması veya iyi hizmet verdiklerini düşünüyor olmalarından kaynaklanabilir.

HK ölçeği toplamı ve alt boyutlarına en yüksek puanı Ege bölgesi kullanıcıları verirken en düşük puanı ise Doğu Anadolu bölgesi kullanıcıları vermiştir (Tablo 39). Doğu Anadolu bölgesi kullanıcılarının düşük puan vermeleri, hizmet kalitesinin gerçekten düşük olduğuna veya beklentilerin yüksek olduğuna işaret edebilir.

Hem personelin, hem de kullanıcıların Ege bölgesinde yüksek puan vermeleri Ege bölgesinde hizmet kalitesinin diğer bölgelerden yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde Doğu Anadolu bölgesinde hem personelin, hem de kullanıcıların düşük puan vermesi, hizmet kalitesinin Doğu Anadolu bölgesinde diğer bölgelerden düşük olduğu anlamına gelebilir.

Genel olarak coğrafi bölgelerde sunulan hizmetler arasında anlamlı fark oluşu, bölgesel popülasyon ve sosyo-kültürel yapı farklılıklarından kaynaklanabileceği gibi, SGM'nin insan kaynakları stratejileri konusunda ülke geneline hitap eden bir personel planlaması yapmadığından ve tesisleşmede bölgeler arası standart sağlayamadığından kaynaklanabilir.

Literatür incelendiğinde coğrafi bölgelerin tamamını kapsayan pek fazla çalışmaya rastlanmasa da farklı bölgelerde il bazında yapılmış çalışmalar mevcuttur.

İşlertaş (2006), çalışmasında beden eğitimi öğretmenlerinin Kayseri ilinde bulunan spor tesislerini nitelik olarak yeterli bulduğunu ancak, spor tesislerinin çoğunluğunun planlama ilkelerine uygun olarak yapılmadığını öne sürmektedir.

Demiröz (2009) yüksek lisans tezi çalışmasında, sporcu ve antrenörlerin çoğunluğunun Kahramanmaraş ilinde bulunan spor tesislerinin kapasitesini, fiziki yapısını, işletme personelinin kalitesini ve yönetim fonksiyonlarının işlevselliğini yetersiz bulduklarını belirtmektedir.

Niğde ilinde yapılan bir çalışmada, spor tesislerinin, hijyen durumunun yetersiz olduğu, tesis kullanıcılarının ihtiyaçlarına cevap veremediği belirtilmiştir (Ertaş, 2006).

Nacar (2011) yedi coğrafi bölgede 70 öğretim üyesine uyguladığı anket çalışması ile üniversitelerin spor tesislerinin yeterliliğini araştırmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun tesis ve personel yeterliliği konusunda fikirlerinin olumlu olduğunu vurgulamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek puanları Marmara ve İç Anadolu bölgesi katılımcıları verirken, en düşük puanları ise Güneydoğu Anadolu bölgesi katılımcıları vermiştir.

Çalışmamızın sonuçları ile Nacar (2011)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonuçları coğrafi bölgeler bazında örtüşmemektedir. Bu sonuçlar bize, aynı coğrafi bölgelerde bulunan SGM'ye ait spor tesisleri ile üniversitelere ait spor tesislerinin farklı düzeyde yeterliğe sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, Marmara bölgesinde üniversitelere ait spor tesisleri yüksek puan alırken, SGM'ye ait tesisler düşük puanlar almıştır. Bu durum Marmara bölgesinde bulunan üniversitelerin ekonomik gücü ve kuruluş tarihleri ile ilişkilendirilebilir. Güneydoğu Anadolu bölgesinde bulunan üniversitelerin spor tesislerindeki yetersizlikler de aynı şekilde ekonomik güç ve kuruluş tarihleri ile ilgilidir.

HK ölçeği toplamı, Pers, Prog. ve AT alt boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı fark olmasa da, SO ve FT alt boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. HK ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarda 18-30 yaş grubu personel diğer yaş gruplarından düşük puan vermiştir. Ayrıca yaş arttıkça verilen puanlarda artmıştır (Tablo 6). 18-30 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarından düşük puan vermesinin nedeni yaşa bağlı olarak daha idealist olmaları ile ilişkilendirilebilir.

Havuz kullanıcılarında yaş grupları arasında sadece HK ölçeği AT alt boyutunda anlamlı fark bulunmasına rağmen, HK ölçeğine en yaşlılar düşük puanlar vermiştir (Tablo 40). Bu sonuca göre, yüzme havuzlarında kullanıcıların yaşı arttıkça beğeninin azaldığını ve beklentilerin arttığını söyleyebiliriz.

Dalgıç (2013) tarafından Antalya ilinde ki otellerde müşteriler ile yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında ise çalışmamızın aksine, otel müşterilerinin yaşı arttıkça beğeninin de arttığını ve beklentilerin azaldığını görülmektedir.

Türkiye genelinde bireylerin tercih edebileceği çok sayıda otel işletmesinin varlığı gerekli rekabet ortamını oluştururken, illerde bulunan yüzme havuzları için aynı

şeyi söylemek mümkün değildir. Buna bağlı olarak kişiler memnun kaldıkları otellerde konaklamaya devam ederken yaşları da ilerlemektedir. Dolayısı ile yaş arttıkça otel işletmelerinde yüksek puanlar verilirken, SGM'ye ait yüzme havuzlarında düşük puan verilmesi doğal bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

Personele uygulanan HK ölçeğinde sadece soyunma odası alt boyutundan alınan puanlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Erkekler kadınlardan yüksek puan vermiştir (Tablo 9).

Havuz kullanıcılarına uygulanan HK ölçeği toplamı ve tüm alt boyutlarda cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Kadınlar HK toplamı ve tüm alt boyutlarda erkeklerden yüksek puan vermiştir (Tablo 41). Verilen puanlar dikkate alındığında SGM'ye bağlı yüzme havuzlarında sunulan hizmetin kalitesi bayan müşterilerin beklentilerini erkeklerden daha fazla karşılamış durumdadır.

Dalgıç (2013) tarafından Antalya ilinde ki otellerde müşteriler ile yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında ise cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmamış olsa da, genel olarak bayanların erkeklerden daha memnun oldukları söylenebilir. Yumuşak (2006) tarafından Uşak Ticaret ve Sanayi Odası üyelerine uygulanan hizmet kalitesi ölçümü sonucunda da cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışmamızın aksine, Yıldız ve Tüfekçi (2010) tarafından özel bir fitness merkezi müşterilerine uygulanan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında, kadınların beklentilerinin erkeklerden anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Afthinos ve ark. (2005) yapmış oldukları çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Demiröz (2009)'ün çalışmasında spor tesislerinin temizlik ve hijyen durumunu, kapasitesini ve genel fiziki durumunu bayan antrenörler ve sporcular, erkek antrenör ve sporculardan daha yetersiz bulmuşlardır. Bu sonuçlar kadınların almak istedikleri hizmetlere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Hijyen ve düzen konusunda bayanların erkeklere oranla daha titiz olduklarını ve beklentilerinin daha yüksek olduğunu kabul edersek, SGM'ye bağlı havuz işletmelerinin bayanların ihtiyaçlarına yönelik şekillendiğini söylemek mümkündür.

HK ölçeği toplamı ve alt boyutlarda evli ve bekar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmasa da evliler bekarlardan yüksek puanlar vermiştir (Tablo 12).

Havuz kullanıcılarında evli ve bekar arasında sadece HK ölçeği Pers. alt boyutunda anlamlı fark bulunmasına rağmen, HK ölçeği toplamı ve alt boyutlarında evliler bekarlardan yüksek puanlar vermiştir. (Tablo 42). İstatistiksel olarak anlamlı olmasa dahi, hem personel hem de kullanıcılarda evliler bekarlardan yüksek puan vermiştir. Bu durumda bekarların beklentilerinin evlilerden yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Dalgıç (2013) tarafından yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında da evlilerin bekarlardan yüksek puanlar verdiği görülmektedir. Bekarların beklentilerinin evlilerden yüksek olması sonucu çalışmamız ile örtüşmektedir.

Diğer bir açıdan bakacak olursak, genel olarak evli bireyler tertip, düzen, plan, program ve insan ilişkileri konusunda bekarlara nispeten daha hassastır. Çalışmamızın sonuçlarına göre evlilerin bekarlardan yüksek puan vermeleri, SGM'ye ait yüzme havuzlarında sunulan hizmetin kalitesi açısından olumlu bir durumdur.

Gelir seviyelerinin işletmelerde sunulan hizmetlerden faydalanan müşterilerin beklentilerini etkilediği görülmektedir (Tablo 43).

Havuz müşterilerine uygulanan HK ölçeği toplamı ve Prog, SO, FT, AT alt boyutlarında 1.500,00-3.000,00-TL arası geliri olanlar, Pers. alt boyutunda ise 3.000,00-TL den fazla geliri olanlar en yüksek puanları vermiştir.

HK ölçeği toplamı, Pers, SO ve FT alt boyutunda 1.500,00-TL den az geliri olanlar, Prog. ve AT alt boyutlarında ise 3.000,00-TL den fazla geliri olanlar en düşük puanları vermiştir.

Gelir seviyesi en düşük olan gurubun, havuzdan faydalanmak için yaptığı harcama, bütçelerinde önemli bir gider kalemi olabilir ve buna bağlı olarak havuzlarda sunulan hizmetten beklentileri artabilir. 1.500,00-TL den az geliri olanların düşük puanlar vermelerinin nedeni bu duruma bağlanabilir.

Gelir seviyesi en yüksek olan gurubun HK ölçeği alt boyutlarından birinde en yüksek puanı, başka bir alt boyutta ise en düşük puanı verebildiği görülmektedir. Sosyo-ekonomik durum ve kültür seviyelerinin doğru orantılı olgular olduğu bilinmekte olup, gelir seviyesi en yüksek olan gurubun her bir alt boyutu bağımsız olarak değerlendirilebilmesi sosyo-ekonomik kültür seviyelerine bağlanabilir.

Dalgıç (2013) tarafından yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında gelir seviyeleri arasında anlamlı fark bulmuştur. Gelir seviyesi düşük olan gurubun en düşük

puanları vermiş olması, çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Çalışmalar arasındaki fark, popülasyondan ve çalışmaların evreninden kaynaklanabilir.

Bireylerin eğitim seviyeleri onların beklentilerini ve hedeflerini etkilemektedir. Yapılan çalışmada, havuz çalışanlarının eğitim seviyelerinin hizmet kalitesini olumlu etkileyeceği değerlendirilmektedir. Çünkü eğitim seviyeleri arttıkça personelin verdiği puanlar düşmektedir, yani daha iyiyi arzu ettikleri görülmektedir (Tablo 15).

İlkokul mezunu personelin yüksek puan vermeleri ise beklentilerinin düşük olmasından veya hizmet kalitesini yüksek göstererek müşteri beklentilerini kısıtlama ve sınırlandırma arzularından kaynaklanabilir.

Çalışmaya katılan havuz kullanıcılarının eğitim seviyelerinin, hizmet kalitesi değerlendirilmesinde büyük bir etkiye sahip olmadığı görülmekle birlikte, istatistiksel olarak anlamlı olmasa dahi, ilkokul mezunların diğerlerinden düşük puan verdikleri saptanmıştır (Tablo 44).

Buna paralel olarak, Yumuşak (2006) ve Dalgıç (2013) tarafından yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmalarında da eğitim seviyeleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Havuz çalışanlarında eğitim seviyesi yükseldikçe hizmet kalitesine verilen puanlar düşerken, kullanıcılarda ilkokul mezunlarının düşük puan vermelerinin nedeni tam olarak ortaya konmasa da, hizmet alan/veren ilişkisinden ve popülasyondan yani, bakış açısı farkından kaynaklanabilir. Çalışmamızda ilkokul mezunu kullanıcıların daha düşük puan vermeleri, eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte toplumsal beklentilerin ve yaşam standartlarının yükseleceği gerçeğini değiştiremez.

Liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmasa da, hem personel hem de kullanıcılardan spor bölümü mezunu olanlar daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 18 ve 45).

Üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında kullanıcılar açısından anlamlı fark bulunmasa da, personelin verdiği puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Her iki grupta da spor bölümü mezunu olanlar daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 21 ve 46).

Malatya ilinde yapılan bir çalışmada, SGM'ye ait spor tesislerinde görev yapan personelin büyük bir çoğunluğunun, spor camiası içinden gelmediği ve uygun mesleki eğitimlerini almadıkları için işletmecilik anlayışından uzakta kaldıklarını belirtmiştir

(Özdemir, 1998). Aynı şekilde Van ilinde yapılan bir çalışmada, GSİM' ne ait spor tesislerinden yeterince yararlanılamama konusunda, tesislerde, nitelikli işletmecilik anlayışının bulunmamasından dolayı kaynaklandığı belirtilmiştir (Karaca, 2002).

Demiröz (2009) Kahramanmaraş'ta yapmış olduğu çalışmasında işletmecilik anlayışının ve mesleki eğitimin gerektirdiği davranış özelliklerinin ihtiyaç ve beklentileri karşılamadığı görüşünü ifade etmiştir.

Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin diğerlerine göre daha idealist, kullanıcıların beklentilerinin de spor eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak spor işletmesi personelinin ve yöneticilerinin, akademik spor eğitimi almış kişilerden seçilmesinin hizmet kalitesini artıracığı açık ortadadır.

Spor geçmişi açısından HK değerlendirildiğinde spor geçmişi olmayanların amatör veya profesyonel spor geçmişi olan personelden daha yüksek puanlar verdiğini görmekteyiz (Tablo 24). Spor geçmişi olmayan personelin verdikleri hizmeti, spor geçmişi olan personelden daha fazla beğendikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle spor geçmişi olan personelin daha iyiyi arzuladıkları düşünülmektedir.

Hizmeti alanlar için de durum çok farklı değildir. Profesyonel spor yapmış olan kullanıcıların diğerlerinden düşük puan verdikleri görülmüş olup, beklentilerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir nokta ise, HK ölçeği toplamı, SO, FT ve AT alt boyutlarında spor geçmişleri arasında anlamlı fark bulunmazken, Pers. ve Prog. alt boyutlarında anlamlı fark tespit edilmiştir (Tablo 47). Profesyonellerin spor kültürlerinin genel olarak diğerlerinden daha yüksek olduğunu varsayarsak, personel kalitesinin ve program zenginliğinin hizmet kalitesini, dolayısıyla müşteri memnuniyetini artıracığını söylemek mümkündür.

Görüldüğü üzere akademik olarak spor eğitimi almanın yanı sıra, fiili olarak spor eğitimi alan işletme çalışanlarının da daha yüksek hizmet kalitesini hedefledikleri görülmektedir. Buna bağlı olarak spor işletmesi personelinin ve yöneticilerinin, spor geçmişi olan bireylerden seçilmesinin hizmet kalitesini artıracığı beklenmektedir.

Daha önceki verilerde de görüldüğü gibi, bireyler spor eğitimi ve aktivesinin içerisinde ne kadar fazla bulunursa hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve hedefleri de orantılı olarak artmaktadır. Haftalık 4-6 gün spor aktivitesi yapan personelin HK ile ilgili hedeflerinin, müşterilerin ise beklentilerinin arttığını görmekteyiz (Tablo 27, 48).

Spor eğitimi ve aktivitesinin içerisinde bulunmak doğal olarak bireylerin spor kültürlerini artıracaktır. Dolayısıyla spor kültürü yüksek personel ve yöneticilerin işletmelerde hizmet kalitesine katkıları da artacaktır.

Hizmet veren personelin görev unvanlarına bakıldığında HK ölçeğine antrenörlerin ve idarecilerin hizmetliler ve büro personelinden düşük puanlar verdikleri görülmektedir (Tablo 30).

Özellikle Prog. alt boyutunda hem hizmet veren hem de hizmet alan kişiler olarak antrenörlerin beklentilerini karşılamadığını söyleyebiliriz. Diğer yandan hizmetliler ve büro personeli verilen hizmetin kalitesini antrenör ve idarecilerden daha fazla beğenmektedir. Böyle olmasının nedenlerinden birisi; şikayetlerin antrenör ve idarecilere daha sık ulaşıyor olması, diğeri ise; antrenör ve idarecilerin spor kültürlerinin daha yüksek olma olasılığı gösterilebilir.

Personelin kamu ve spor tesisi hizmet sürelerinin HK ölçeğine verilen puanlar üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür (Tablo 33 ve 36).

Pers. alt boyutu hariç, HK ölçeği toplamı ve alt boyutlarından alınan puanlarda spor kulübü üyesi olan kullanıcılar ile olmayanlar arasında anlamlı fark olmasa da, herhangi bir spor kulübü üyesi olan kullanıcılar spor kulübü üyesi olmayanlardan düşük puan vermiştir (Tablo 49). Spor kulübü üyesi olanların beklentilerinin daha yüksek olduğu değerlendirilebilir. Spor kulübü üyesi kişilerin diğer bireylerden daha fazla sayı ve türde spor organizasyonlarında bulunmuş, farklı farklı spor işletmelerinde faaliyet göstermiş olma olasılıkları yüksektir. Böyle olması spor kulübü üyelerinin beklentilerini artırmış olabilir.

Havuz kullanıcılarının abonelik süreleri arasında anlamlı farklar bulunmuş olup, 0-12 ay süredir abone olanların HK ölçeğine diğer abonelerden yüksek puan verdikleri görülmektedir. Öte yandan yüzme havuzlarını 24 aydan fazla süredir kullananların, diğer abonelerden düşük puanlar verdikleri tespit edilmiştir (Tablo 50).

Bireyler yaşantılarında süreklilik arz eden çevre ve faaliyetlerden sıkılma eğilimlerinde bulunabilmektedir. Abonelik sürelerinin uzamasıyla verilen puanlarda düşüş olması vatandaşlarda oluşan bıkkınlık ve buna bağlı olarak oluşan memnuniyetsizlik olabilir.

Diğer bir bakış açısından değerlendirilecek olursa; spor işletmelerinin geçen süreler içerisinde kendilerini yenilememiş olmaları ve çağdaş işletmeciliğin gereklerini



yerine getiremiyor olmaları, verilen puanların, artan abonelik süreleri oranında düşmesinin nedenleri olabilir.

Prog. alt boyutu hariç, HK ölçeğine verilen puanlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da, havuzları haftada 4-6 gün kullanan müşterilerin, 1-3 gün kullananlardan daha düşük puanlar verdikleri bulunmuştur (Tablo 51).

Abonelik sürelerindeki benzer etkiyi burada da görmekteyiz. Havuzları daha sık kullanan müşterilerde memnuniyetin düştüğü, haftalık faydalanma sıklığı arttıkça programın yetersiz kaldığı düşünülebilir. Ayrıca havuzları haftada 4-6 gün kullananların sportif başarı hedeflemiş bireyler olma olası göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü başarıyla arttıkça yükselen ego ile birlikte, işletmelerdeki eksiklikler daha fazla rahatsız ediyor, beklenti ve şikayetler artıyor olabilir.

Dalgıç (2013) tarafından yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmasında ise otelleri daha sık kullanan müşterilerin diğerlerinden yüksek puan verdiği görülmektedir. Bu sonuç çalışmamızın sonucu ile örtüşmemektedir.

Türkiye genelinde bireylerin tercih edebileceği birçok otel işletmesi bulunmaktadır. Buna bağlı olarak kişiler memnun kaldıkları otellerde daha sık aralıklarda konaklamaya devam etmektedir. Türkiye'nin çoğu ilinde ise SGM'ye ait bir veya iki adet yüzme havuzu bulunmaktadır. Bu durum rekabet ortamını engellemekte, bireyler beğenmese dahi aynı havuzu kullanmak zorunda kalabilmektedir. Dolayısı ile otel işletmeleri ile SGM'ye ait yüzme havuzu müşterilerinin kullanım sıklığı ve memnuniyetlerinin örtüşmemesi beklendik bir sonuçtur.

Tablo 52'de görüldüğü üzere; HK ölçeğine sporcuların veliler ve antrenörlerden daha düşük puanlar vermesi, özellikle pers. ve SO alt boyutlarında anlamlı fark olması normal karşılanabilir. Çünkü sporcuların karşılaştığı bazı sorunlardan ve fiziki yetersizliklerden veli ve antrenörlerin yeterince bilgileri olmayabilir ve aradaki puan farkı bu duruma bağlanabilir.

Çalışmamızın aksine, Demiröz (2009) Kahramanmaraş'ta yapmış olduğu araştırmada spor tesislerinin genel fiziki kapasitesini, tesis personel ve yöneticilerinin işletmecilik anlayışlarını, antrenörlerin sporculara göre daha yetersiz bulduğunu belirtmiştir. Can (2017)'da antrenör ve sporcuların spor işletmelerinden beklentileri üzerine yaptığı çalışmasında sporcuların antrenörlerden daha memnun olduğunu tespit

etmiştir. Çalışmamız ile diğer çalışmalar arasında ki fark, yapılan araştırmaların farklı nitelikte spor tesislerinde gerçekleşmesinden ve popülasyondan kaynaklanabilir.

Meslek gurupları arasında HK ölçeği SO alt boyutunda anlamlı fark bulunsa da, HK toplamı ve diğer alt boyutlarda anlamlı fark bulunmaması(Tablo 53), meslek guruplarının, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde önemli derecede belirleyici bir faktör olmadığını işaret edebilir.

Her ne kadar meslekler guruplanmış olsa da, yapılan guruplama genel olduğu için alt meslek gurupları da belirleyici faktör olabilir. Örneğin; kamu çalışanları kendi içerisinde guruplara ayrılacak olsa, eğitim seviyelerine bağlı olarak doktorlar ile hizmetliler arasında daha belirgin farklar ortaya çıkabilir.

Öte yandan çalışmayanların çalışanlardan düşük puan vermeleri, beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlanabileceği gibi, çalışıp üretmeyen kişilerin daha eleştirel bir kimliğe sahip olmalarına da bağlanabilir.

Hizmet kalitesine verilen cevaplarda havuz personeli ile kullanıcılar arasında program alt boyutu hariç, HK toplamı ve diğer alt boyutlarda anlamlı fark olmaması (Tablo 54), personel ve kullanıcıların değerlendirmeleri arasında paralellik olduğunu göstermektedir.

Diğer bir husus ise; havuzlarda sunulan hizmetin program çeşitliliği kullanıcıların verdiği puanları yükseltirken, çalışanların verdiği puanları düşürmüştür. Bu durum program çeşitliliğinin artmasıyla personelde oluşan yorgunluk düzeyine bağlanabilir.

Yapılan ölçek sınıflamasına göre (Tablo 61), HK toplamına hem personelin (%62,3'ü) hem de kullanıcıların (%72,8'i) çoğunluğu orta düzeyde puan vermiştir. Alt boyutlar için de benzer sonuçlar görülmektedir (Tablo 62 ve 63). Bu sonuçlar ölçek sınıflamasında kullanılan yüzdelerle ilişkilendirilebilir.

Kullanıcıların %13,9'luk kısmı ve personelin %18,2'lik kısmı HK ölçeği toplamına kötü puan verirken, kullanıcıların %13,3'ü ve personelin %19,5'i iyi puan vermiştir.

Kötü puanların en fazlasını Doğu Anadolu bölgesi kullanıcıları (32,3'ü) ve personeli (%27,5'i) vermiş, iyi puanların en fazlasını ise Ege bölgesi kullanıcıları (%23,3'ü) ve personeli (%43,3'ü) vermiştir.

HK ölçeğine verilen cevaplardan alınan puanların coğrafi bölgelere göre değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar ile ölçek sınıflamasına göre elde edilen sonuçlar örtüşmektedir.

### **İ.K.S. Ölçeğinden Alınan Puanların Değerlendirilmesi**

İKS ölçeği toplamı ve alt boyutlarına en yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir. İKS ölçeği toplamına, KK ve PDÖ alt boyutlarına en düşük puanı Marmara, TG ve SE alt boyutlarına ise Doğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir (Tablo 4). Güneydoğu Anadolu bölgesinde İKS uygulamalarının diğer bölgelerden iyi olduğunu söylemek mümkündür.

İKS toplamı ve alt boyutlarında yaş gurupları arasında anlamlı fark olmayışı (Tablo 7), yaşın İKS'nin değerlendirilmesinde etkili rol oynamadığını göstermiştir.

İKS toplamı ve alt boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmasa da bayanlar erkeklerden yüksek puan vermiştir (Tablo 10). Cinsiyetin İKS'nin değerlendirilmesinde istatistiksel manada etkisi yoktur.

İKS toplamı ve alt boyutlarında evli ve bekarlar arasında anlamlı fark olmayışı (Tablo 13), medeni durumun İKS üzerinde etkili rol oynamadığını göstermiştir. Fakat istatistik açıdan anlamlı olmasa da evliler bekarlardan yüksek puan vermiştir.

Eğitim seviyesinin İKS değerlendirilmesinde önemli bir değişken olmadığı görülse de, guruplar arasında anlamsız farklar bulunmaktadır (Tablo 16).

İKS ölçeği toplamı ve alt boyutlarında liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark olmasa da, spor bölümü mezunu olanlar, HK ölçeğinde olduğu gibi daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 19).

PDÖ alt boyutu hariç İKS ölçeği toplamı ve diğer alt boyutlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunamamış, spor bölümü mezunu olanlar, HK ölçeğinde olduğu gibi daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 22).

Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin İKS'den beklentilerinin spor eğitimi almayan personelden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Spor işletmecilerinin ve özellikle spor yöneticilerinin akademik olarak spor eğitimi alan bireylerden seçilmesi İKS'nin uygulanmasına ve geliştirilmesine önemli bir katkı sağlayabilir.

İKS ölçeğine verilen puanlar arasında spor geçmişleri açısından anlamlı fark bulunmasa da İKS toplamında profesyonel sporculuk geçmişi olan personel en düşük puanları vermiştir (Tablo 25). HK'de olduğu gibi profesyonellerin diğer personele nazaran İKS'de de daha iyiyi hedefledikleri düşünülebilir.

Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin ve spor yöneticilerinin İKS'yi artırabileceği gibi, fiili olarak spor eğitimi almış personelin de İKS'yi artırabileceği değerlendirilmektedir.

İKS ölçeğine, haftalık fiziksel aktivite yapmayan personelin fiziksel aktivite yapanlardan daha düşük puanlar verdiği görülmektedir (Tablo 28). Bu durum, çalışmaya katılan personelden haftalık fiziksel aktiviteye katılmıyor olanların İKS ile ilgili beklentileri haftalık spor aktivitesine katılanlardan yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletme personeli arasında İKS ölçeğine en yüksek puanları idareciler vermiştir (Tablo 31). En yüksek puanları idarecilerin vermesinin nedeni; İKS'nin uygulayıcılarının idarecilerin kendilerinin olması olabilir.

İKS ölçeğine verilen puanlarda personelin hizmet süreleri arasında istatistiksel fark tespit edilmemiş olup, hizmet süresinin İKS üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür (Tablo 34 ve 37).

### **YK Ölçeğinden Alınan Puanların Değerlendirilmesi**

YK ölçeği toplamı ve alt boyutlarına en yüksek puanı Güneydoğu Anadolu bölgesi personeli vermiştir. YK ölçeği toplamına ve YKL alt boyutuna en düşük puanı Doğu Anadolu, Hİ ve Sİ alt boyutlarına ise Marmara bölgesi personeli vermiştir (Tablo 5). Puanlara bakıldığında Güneydoğu Anadolu bölgesinde YK'nin diğer bölgelerden yüksek olduğu değerlendirilebilir.

YK toplamı ve alt boyutlarında yaş gurupları arasında anlamlı fark olmayışı (Tablo 8), yaşın YK'nin değerlendirilmesinde etkili rol oynamadığını göstermiştir. Bunun aksine Çengel (2016), 18-25 yaş gurubunu daha yenilikçi olarak değerlendirmektedir. İki çalışma arasında ki farklılık çalışmaların evrenlerinden kaynaklanabilir.

YK toplamı ve alt boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmasa da bayanlar erkeklerden yüksek puan vermiştir (Tablo 11). Cinsiyetin YK'nin

değerlendirilmesinde istatistiksel açıdan etkisi yoktur diyebiliriz. Çengel (2016)'de çalışmasında bireysel yenilikçilikte, cinsiyetler arasında anlamlı fark bulamamıştır.

YK toplamı ve alt boyutlarında evli ve bekarlar arasında anlamlı fark olmayışı (Tablo 14), medeni durumun YK üzerinde etkili rol oynamadığını göstermektedir. Ancak istatistik olarak anlamlı olmasa da evliler bekarlardan yüksek puan vermiştir. Çengel (2016)'in çalışmasında da evliler bekarlardan yüksek puan vermiştir.

Eğitim seviyesinin YK değerlendirilmesinde önemli bir değişken olmadığı görülse de, guruplar arasında anlamsız farklar bulunmaktadır (Tablo 17).

Walsworth ve Verma (2007) Kanada'daki uluslararası firmalar üzerindeki yaptıkları çalışmalarında, eğitimin yenilikçiliğe pozitif etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir.

Yıldız (2017)'in çalışmasında, yöneticilerin yenilik algısı, genel olarak; cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmalar arasında farklılıklar olması çalışmaların evreninden kaynaklanabilir.

Sİ alt boyutu hariç YK ölçeği toplamı ve alt boyutlarında liselerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark olmasa da, spor bölümü mezunu olanlar, olmayanlardan daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 20).

YKL alt boyutu hariç YK ölçeği toplamı ve diğer alt boyutlarda üniversitelerin spor bölümünden mezun olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmuş, spor bölümü mezunu olanlar, HK ölçeğinde olduğu gibi YK ölçeğine de daha düşük puanlar vermiştir (Tablo 23).

Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin YK ile ilgili beklentilerinin spor eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısı ile Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin ve spor yöneticilerinin YK'yi artırabileceği söylenebilir.

Bazı araştırmacılar, işletme çalışanlarının yenilik için gerekli yeteneğe sahip bireyler olması gerektiğini ve bu sayede işletmelerde yeniliğin rahatlıkla ortaya çıkabileceğini söylemişlerdir. Bu araştırmacılar, çalışanların gerekli bilgi ve teknolojik yeteneğe sahip olmakla birlikte düşüncelerini uygulamaya geçirebilecek kişiler olması gerektiğini dile getirmektedirler (Laursen ve Foss, 2003; McAdam ve ark., 2004; Shipton ve ark., 2006; Chen ve Huang, 2009). Bireylerin söz konusu yetenek, bilgi ve

becerilere ancak uygun mesleki eğitimlerle ulaşabileceği açıkça görülmektedir. Dolayısı ile spor işletmelerinde yenilikçi yönetim anlayışına, spor alanında eğitim almış işletme çalışanlarıyla ulaşılabilmesi unutulmamalıdır.

YK ölçeğine verilen puanlar arasında spor geçmişleri açısından anlamlı fark bulunmasa da YK toplamında profesyonel sporculuk geçmişi olan personel en düşük puanları vermiştir (Tablo 26). HK'de olduğu gibi profesyonellerin YK'de de daha yüksek beklenti içerisinde oldukları düşünülebilir.

Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin ve spor yöneticilerinin YK'ni artırabileceği gibi, fiili olarak spor eğitimi almış personelin de YK'ni artırabileceği değerlendirilmektedir.

Haftalık fiziksel aktivite yapmayan personelin YK ölçeğine, fiziksel aktivite yapanlardan daha düşük puanlar verdiği saptanmıştır (Tablo 29). Çalışmaya katılan havuz personelinden haftalık fiziksel aktiviteye katılmıyor olanların YK ile ilgili beklentileri ve hedefleri haftalık spor aktivitesine katılanlardan yüksektir. Anlamlı fark olmasa da, Çengel (2016) düzenli spor aktivitesi yapanları daha yenilikçi bulmuştur.

İKS ölçeğinde olduğu gibi, işletme personeli arasında YK ölçeğine en yüksek puanları idareciler vermiştir (Tablo 32). En yüksek puanları idarecilerin vermesinin nedeni; idarecilerin kendilerini yenilikçi birer yönetici olarak görmeleri olabilir.

YK ölçeğine verilen puanlarda personelin hizmet süreleri arasında istatistiksel fark tespit edilmemiş olup, hizmet süresinin YK üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür (Tablo 35 ve 38).

### **HK, İKS ve YK İlişkisi**

Çalışmamızın sonuçlarına göre genel olarak HK, İKS ve YK arasında yüksek oranda ilişki tespit edilmiştir. Tablo 56 (HK ile İKS ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler), tablo 57 (HK ile YK ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler) ve tablo 59 (İKS ile YK ölçeklerinden alınan puanlar arası ilişkiler) bu ilişkiyi göstermektedir.

Coğrafi bölgelere bakıldığında HK, İKS ve YK ölçeklerine verilen puanlar arasında olumlu ilişki olduğunu söylemek mümkündür. HK ölçeğine yüksek puanlar veren coğrafi bölge çalışanları İKS ve YK ölçeklerine yüksek puanlar vermiş, HK ölçeğine düşük puanlar veren coğrafi bölge çalışanları da İKS ve YK ölçeklerine düşük puanlar vermiştir.

Yaş gurupları arasında HK, İKS ve YK ölçekleri toplamında anlamlı fark olmasa da tüm ölçeklerde 51 yaş ve üzeri en yüksek puanı vermiştir. HK, İKS ve YK arasında ki ilişki yaş guruplarında da gözlemlenmiştir.

HK, İKS ve YK ölçekleri toplamında cinsiyetler arasında anlamlı fark olmasa da tüm ölçeklerde erkekler bayanlardan yüksek puanı vermiştir. HK, İKS ve YK arasında ki ilişki cinsiyetler arasında da mevcuttur.

Evli ve bekar arasında HK, İKS ve YK ölçekleri toplamında anlamlı fark olmasa da tüm ölçeklerde evliler yüksek puan vermiştir. HK, İKS ve YK arasında ki ilişki evli ve bekar arasında da mevcuttur.

Eğitim seviyeleri arasında yapılan değerlendirme de, İKS ve YK açısından doğrusal bir ilişkiden söz edilebilir. Çünkü; İKS ve YK ölçeklerine verilen puanlar paralellik göstermektedir. Öte yandan HK ile diğer ölçekler arasında net bir ilişki kurulamamıştır.

Liselerin ve üniversitelerin spor bölümlerinden mezun olanlar ile olmayanlara uygulanan ölçeklere verdikleri cevapların ilişkili olduğu görülmüştür. Akademik olarak spor eğitimi alan işletmeciler ölçeklerin tamamına diğerlerinden düşük puanlar vermiştir.

Personele uygulanan ölçeklerde spor geçmişi olanların olmayanlardan düşük puan verdikleri tespit edilmiş olup, spor geçmişleri açısından HK, İKS ve YK arasında bağlantı olduğu düşünülmektedir.

Haftalık spor aktivitesi yapan personel ile yapmayanlar arasında yapılan değerlendirme HK ile diğer ölçekler arasında net bir ilişki kurulamamıştır. İKS ve YK ölçeklerine verilen puanlarda ise doğrusal bir ilişkiden söz edilebilir. Çünkü; İKS ve YK ölçeklerine haftalık spor aktivitesi yapan personel yüksek puanlar verirken, yapmayanlar düşük puanlar vermiştir. Personel tarafından her iki ölçeğe verilen puanlar paralellik göstermektedir.

İşletme personelinin görev unvanlarına göre yapılan incelemeye bakıldığında; İKS ve YK arasında doğrusal bir ilişki mevcut iken, HK ile diğer ölçeklere verilen cevaplar arasında ters ilişki mevcuttur. İdareciler HK ölçeğine diğer personelden daha düşük puan verirken, İKS ve YK ölçeklerine daha yüksek puan vermiştir. Bu durumu idarecilerin HK üzerindeki denetleyici rolüne bağlayabiliriz.

Personelin HK, İKS ve YK ölçeklerinin üçüne de verdikleri puanlarda hizmet süreleri arasında anlamlı fark olmayışı, ölçeklere verilen puanlar arasında ilişki bir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak HK, İKS ve YK arasında yüksek oranda ilişki bulunmuş olup, spor işletmelerinde; İKS'nin işlevsel olması ve YK'nin yüksek olmasının HK'yi olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından HK, İKS ve YK ilişkisini destekleyen birçok çalıma yapılmıştır.

Çankaya ve ark., (2014) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında insan kaynakları stratejileri ile yenilikçilik kapasitesi arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Sarıçay (2012) "İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi çalışmasında, yenilik faaliyetleri ile işletme büyüklüğü arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur.

Ayrıca; İşletmelerde yürütülen süreç geliştirme faaliyetlerinin işletme performansını olumlu yönde artırdığı ve işletmelerde yürütülen yenilik faaliyetleri ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sarıçay, 2012). Yenilik ve performans arasında ilişki bulunduğu, Eren ve ark., (2005) tarafından yapılan çalışma ile de desteklenmiştir.

Yavuz'un (2010) çalışmasında; işletmelerin gerçekleştirdiği ürün ve organizasyonel yenilikler, işletmenin yenilik performansını artırdığı görülmüştür. Bunların yanı sıra, pazarlama yeniliği ile işletmenin tanınırlığının arttığını ve bu sayede işletmenin kârlılığını sürdürebileceğini savunmaktadır. Yöneticilerin yenilik algılarının, işletme için fırsatları algılayabilecek şekilde olması gerektiği düşünülmektedir.

Alpkan ve ark. (2005)'nin yaptığı çalışmada; yöneticilerin aktif yenilik stratejileri geliştirmesinin, rekabet avantajı getireceği ve yenilik çalışmalarını rakiplerden önce yapmanın işletmenin konumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Yenilikçi bir strateji geliştirilmesiyle, işletmenin çalışan ve müşteri bağlılığını artıracığı savunulmaktadır.

Altuntaş ve Dönmez (2010)'in çalışmasında; Yenilik çalışmalarının işletmenin finansal performanslarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Ayrıca yenilik



çalışmaları, çalışan ve müşteri performansları ile de ilişkili içindedir sonuçlarına ulaşılmıştır.

İşletmeler, yenilikçilik faaliyetleri sayesinde faaliyetlerini daha uzun vadeli sürdürüp, varlıklarını sürekli olarak devam ettirebilir ve mevcut durumlarını daha iyi bir duruma getirebilirler (Peçen 2012).

Yapılan araştırmalar İKY uygulamalarının ve yenilikçiliğin karşılıklı olarak birbirini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Burada önemli olan varsayım ise tüm uygulamaların yenilikçiliğin gelişimini takip etmesidir (Hailey, 2001).

Collins ve Smith (2006)'e göre firmalar, bireylerin yenilikçilikle ilgili fikirlerini paylaşabilmeleri için onlara uygun sosyal ortamı oluşturmaları ve bunun için yüksek performanslı veya yüksek katılımlı İKY uygulamalarını devreye sokmalıdır. Bu uygulamalar çalışan katılımını sağlama, bireylerin eğitimini sağlama ve seçim sürecinde dikkatli olma gibi örnekleri içerebilir.

Araştırmalar eğitim çalışmaları ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve eğitim faaliyetlerinin yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediğini bulmuşlardır (Ding ve Akhtar, 2001; Mark ve Akhtar, 2003).

Dahası birçok araştırma ödüllendirmenin yenilikçilik düzeyi üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamışlardır (Laursen, 2002; Laursen ve Foss, 2003).

Fernandez ve Moldogaziev (2013)'in 150.000'in üzerinde kamu çalışanı ile yaptığı araştırmada, personel güçlendirme amacıyla yapılan tüm uygulamaların çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik ettiği, güçlendirmeyi hedefleyen uygulamaların çalışanların yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Iari (2012) tarafından psikolojik güçlendirmenin çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisi üzerine yapılan ve sosyal güvenlik alanında çalışan 235 kişi üzerinde uygulanan araştırma ile psikolojik güçlendirme ile yenilikçi davranışlar arasında ilişki bulunduğu ve yenilikçiliğin olumlu düzeyde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Kahreh (2011) finansal hizmetler alanındaki akademisyenlere ve uzmanlara uyguladığı araştırma sonucunda, güçlendirilmiş çalışanın yeni fikirlerin ve yeniliğin kaynağı olacağını, güçlendirilmiş organizasyonların ise verimliliği ve üretkenliği yüksek çalışanları ortaya çıkaracağını belirtmiştir.

Kmieciak (2012)'in Polonya'daki 109 KOBİ'de, yenilikçiliğin ve bilgi teknolojileri kullanma kapasitelerinin işletme performansına etkisi üzerine yaptığı araştırmada, yenilikçi davranışlar ve bilgi teknolojilerini kullanılması ile işletme performansı arasında olumlu ilişki bulunmuş,, özellikle büyük ölçekli işletmelerde çalışanların güçlendirilmesinin yaratıcılık ve yenilikçilik için uygun koşulların sağlanmasına yardım edeceği belirtilmiştir.

İnce ve Gül (2006) tarafından yılında yapılan araştırmada, personel güçlendirme başarısının ve rekabet edebilmenin ön şartı olarak kabul edilerek, yenilikçi ve yaratıcı örgüt ortamının oluşturulmasının başarı ve rekabeti destekleyen unsur olduğu belirtilmiştir.

Selvarajan ve ark. (2007), 246 İrlandalı firma üzerinde yaptığı araştırmada firma çalışanlarının sahip olduğu felsefi sermayenin, yenilikçilik ve firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Katılımcı İKY uygulamaları, çalışanların kapasitelerini geliştirebilmelerini sağlar ve onların motivasyonunu yükseltir (Bayo ve Merino, 2002). Yüksek katılımlı İKY, çalışanların bireysel davranışlarını, motivasyonlarını artırarak ve kapasitelerini geliştirerek olumlu yönde değiştirebilir. Yüksek katılımlı İKY, öğrenmeye ve yeniliğe karşı pozitif çalışan davranışı oluşturarak yenilikçiliği kolaylaştırabilir (Jaw ve Liu, 2003; Kang ve ark., 2007).

Aksay (2011) doktora tezi çalışmasında; yenilikçilik kültürünün varlığı bir kurumun yenilikçi olabilmesi için en az finansman kadar önemli bir kriter olduğu, yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçiliğin gerçekleşmesinde etkili olduğu ve örgütlerde kültürel yapının göz ardı edilmesi durumunda yenilik yönetimi uygulamalarının başarı sağlayamayacağı sonuçlarına varmıştır. (Aksay 2011:192).

Araştırmamızın ve diğer araştırmaların sonuçlarından; modern işletmeciliğin temel taşı olan yüksek hizmet kalitesini hedefleyen spor işletmecilerinin, yönetim uygulamaları ve faaliyetlerini yenilikçi anlayış çerçevesinde yürütmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Yenilikçi bir organizasyon yapısına ulaşmanın yolu ise işlevsel ve verimli bir insan kaynakları stratejisi ile örgütlenmiş, spor alanında eğitim almış bireylerden oluşan bir personel kadrosudur.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş işletmeciliğin can damarı olan hizmet kalitesi, spor işletmecileri için dikkate alınması gereken en önemli unsurlardandır. Para, zaman ve müşteri kayıplarını önleyebilmeleri için, işletmecilerin verilen hizmetin kalitesini yükseltmeleri gerekmektedir. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi sonucunda işletmelerin müşteri potansiyeli artacak ve işletmeler daha çok sadık müşteriye sahip olacaklardır. Ayrıca işletmeler kalitenin yükseltilmesi sonucu rekabet güçlerini artırarak, pazar paylarını artıracak ve sektörlerinde diğer işletmelere nazaran saygınlık kazanacaklardır.

Hizmet sektörü günümüzde hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Bu büyümeyle birlikte hizmet sektöründen yararlanan bireyler de bilinçlenmeye başlamıştır. Bilinçli müşterilerin sektörden beklentileri her geçen gün üst düzey seviyelere ulaşmaktadır. Müşterilerin beklentilerini bilmek, aldıkları hizmetten memnun olup olmadıklarını görmek, yani verilen hizmetin kalitesini ölçmek, hizmet işletmelerinin önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Çalışmamızın gayesi; SGM'ye ait spor tesislerini çağdaş işletmecilik anlayışı ve uygulamaları açısından değerlendirmek, modern işletmeciliğin ölçüsü olarak kabul edilen hizmet kalitesini ve hizmet kalitesine etki eden faktörleri ortaya koymaktır. Bu süreçte varmış olduğumuz sonuçları şöyle sıralayabiliriz;

➤ Hizmet kalitesi, yenilikçilik kapasitesi ve insan kaynakları stratejileri arasında yüksek oranda ilişki bulunmuştur. Yenilikçilik kapasitesinin yüksek olması ve insan kaynakları stratejilerinin işlevselliği, hizmet kalitesinin yükselmesinde pozitif rol oynamaktadır.

➤ Hem personelin, hem de kullanıcıları Ege bölgesinde yüksek puan vermeleri Ege bölgesinde hizmet kalitesinin diğer bölgelerden yüksek olduğunu göstermektedir. Sunulan hizmetler açısından coğrafi bölgeler arasında anlamlı düzeyde fark bulunması, tesis planlaması ve insan kaynakları stratejilerinde problemler olduğunu işaret edebilir.

➤ 18-30 yaş grubu personelin yüksek hizmet kalitesini hedefleyen bireyler oldukları tespit edilmiştir. Yani çalışanların genç bireyler olması, işletmeler için avantaj olarak görülmekte ve sunulan hizmetin kalitesini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

➤ Özellikle soyunma odalarında sunulan hizmetlerin kalitesini bayanların erkeklerden düşük bulması, bayanların hijyen ve temizlik konusunda ki hassasiyetlerine bağlanabilir. İşletmelerin soyunma odalarında bayan personelin bulunması hizmet kalitesine katkı sağlayabilir.

➤ Yapılan çalışmada, bekar personelin evlilerden daha yenilikçi ve hizmet kalitesi ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

➤ Gelir seviyelerine bakıldığında, 1.500,00-TL den az geliri olan müşterilerin hizmet kalitesine verdiği puanlar diğer gelir seviyelerinden düşüktür. Gelir seviyesi en düşük olan gurubun, havuzdan faydalanmak için yaptığı harcama, bütçelerinde önemli bir gider kalemi olabilir ve buna bağlı olarak havuzlarda sunulan hizmetten beklentileri artabilir.

➤ Bireylerin eğitim seviyeleri onların beklentilerini ve hedeflerini etkilemektedir. Eğitim seviyeleri arttıkça personelin HK, İKS ve YK ölçeklerine verdiği puanlar düşmüştür, yani daha iyiyi arzu ettikleri görülmektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe yenilikçilik kapasitesinde ve hizmet kalitesinde de artış tespit edilmiştir.

➤ Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında akademik ve fiili olarak spor eğitimi alan işletmecilerin diğerlerine göre daha idealist ve yenilikçi olduklarını söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak spor işletmesi personelinin ve yöneticilerinin, akademik spor eğitimi almış kişilerden seçilmesinin hizmet kalitesini artıracığı değerlendirilmektedir.

➤ Spor işletmecilerinin ve özellikle spor yöneticilerinin akademik ve fiili olarak spor eğitimi alan bireylerden seçilmesi, spor işletmelerinde yenilikçilik faaliyetlerinin artmasına, İKS'nin uygulanmasına ve geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilir.

➤ Akademik ve fiili olarak spor eğitimi almış kullanıcıların beklentilerinin spor eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Spor kültürü gelişmiş bireylerin daha yüksek kalitede hizmet arzu ettikleri açıktır.

➤ Bireyler spor eğitimi ve aktivesinin içerisinde ne kadar fazla bulunursa hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve hedefleri de orantılı olarak artmaktadır. Haftalık 4-6 gün spor aktivitesi yapan personelin hizmet kalitesi ile ilgili hedeflerinin, müşterilerin ise beklentilerinin arttığını görülmektedir.

➤ Hizmet veren personelin görev unvanlarına bakıldığında HK ölçeğine antrenörlerin ve idarecilerin hizmetliler ve büro personelinden düşük puanlar verdikleri görülmektedir. Bu durum şikayetlerin antrenör ve idarecilere daha sık ulaşıyor olması veya antrenör ve idarecilerin beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlanabilir.

➤ Herhangi bir spor kulübü üyesi olan müşteriler spor kulübü üyesi olmayanlardan düşük puan vermiştir. Spor kulübü üyesi kişilerin diğer bireylerden daha fazla sayı ve türde spor organizasyonlarında bulunmuş, farklı farklı spor işletmelerinde faaliyet göstermiş olma olasılıkları yüksek olabilir. Böyle olması spor kulübü üyelerinin beklentilerini artırmış olabilir. Daha önce de bahsedildiği üzere spor geçmişi ve kültürü ne kadar yüksek ise hizmet kalitesi ile ilgili beklentiler de aynı oranda artmaktadır.

➤ 0-12 ay süredir abone olan havuz kullanıcılarının HK ölçeğine yüksek puan verdikleri, yüzme havuzlarını 24 aydan fazla süredir kullananların ise, diğer abonelerden düşük puanlar verdikleri tespit edilmiştir. Abonelik sürelerinin uzamasıyla verilen puanlarda düşüş olması, spor işletmelerinin geçen süreler içerisinde kendilerini yenilememiş olmaları ve çağdaş işletmeciliğin gereklerini yerine getiremiyor olmalarından kaynaklanabilir.

➤ HK ölçeğine sporcular, veli ve antrenörlerden daha düşük puanlar vermiştir. Özellikle personel ve soyunma odası alt boyutlarında anlamlı fark olması normal karşılanabilir. Çünkü soyunma odalarında sporcuların karşılaştığı bazı sorunlardan ve fiziki yetersizliklerden veli ve antrenörlerin yeterince bilgileri olmayabilir.

➤ Hizmet kalitesine verilen cevaplarda havuz personeli ile kullanıcılar arasında program alt boyutu hariç, HK toplamı ve diğer alt boyutlarda anlamlı fark olmaması personel ve kullanıcıların değerlendirmeleri arasında paralellik olduğunu ve personelin objektif değerlendirme yaptığını göstermektedir. Öte yandan program boyutuna kullanıcıların personelden yüksek puan vermeleri, havuzlarda uygulanan programların yeterliliğine işaret edebilir.

➤ Ayrıca havuzlarda sunulan hizmetin program çeşitliliği kullanıcıların verdiği puanları yükseltirken, çalışanların verdiği puanları düşürmüştür. Bu durum program çeşitliliğinin artmasına bağlı olarak çalışma koşullarının zorlaşması ve personelde oluşan yorgunluk düzeyine bağlanabilir.

➤ Kullanıcıların %13,9'luk kısmı ve personelin %18,2'lik kısmı HK ölçeği toplamına kötü puan verirken, kullanıcıların %13,3'ü ve personelin %19,5'i iyi puan vermiştir. Hizmet kalitesi ölçeğine kullanıcıların ve personelin çoğunluğu orta düzeyde benzer puanlar vermiştir.

Modern işletmeciliğin gereklerinden en önemlisi, işletmelerde sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesini en üst seviyelere ulaştırmak spor yöneticilerinin asli görevlerinin başında yer alır.

Bu bağlamda yönetim fonksiyonlarını uygularken, yenilikçi düşünce içerisinde hareket etmeyen ve insan kaynakları stratejilerini bu düşünce çerçevesinde yürütemeyen işletmecilerin, modern işletmecilik anlayışından uzak olduğu ve dolayısı ile hizmet kalitesini arzu edilen seviyelere ulaştıramayacağı aşikardır.

Söz konusu gereklerin, sadece tesislerde görev yapan işletme müdürlerinin çabalarıyla gerçekleşmesi mümkün değildir. Çünkü, Türkiye'de sporun planlanması, istihdam ve tesisleşme merkezîyetçi bir sistemde yürütülmektedir. Taşra ise merkez tarafından sunulan imkanlar ölçüsünde uygulayıcı pozisyonunda rol oynamaktadır.

Merkezde Spor Genel Müdürlüğü ve alt birim sorumluları, taşrada Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüğü sorumluları ve yerel dinamikler koordineli hareket etmediği sürece, spor işletmeciliği sağlam temeller üzerine inşa edilemez. Sağlam temeller üzerine inşa edilemeyen bir işletmenin/işletmeciliğin yüksek kalitede hizmet sunması da beklenemez.

Çağdaş işletmeciliğin olmazsa olmazı yüksek hizmet kalitesine ulaşma noktasında bazı önerilerimiz başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

### **Spor Genel Müdürlüğü Yöneticilerine Öneriler;**

➤ Spor tesislerinin, gelişmiş en yeni teknoloji ile yapılması, kusursuzca hizmet üretmeye yönelik planlanması ve programlanması gerekmektedir.

➤ Spor tesisleri çok yönlü hizmet vermeyi hedefleyen kompleksler halinde inşa edilmelidir. Örneğin veliler, spor aktivitesi yapan bir çocuğu beklemek yerine, kendisi de aynı zamanda fiziksel aktivite yapabilmelidir. Veya çocuğunun bir tanesi yüzme çalışmasına katılırken diğeri de herhangi bir salon sporu yapabilmelidir.

➤ Tesislerin yapımında nüfus yoğunluğu, iklim şartları, ulaşım, yörenin spor potansiyeli, eğitim seviyesi ve ekonomik şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamada taşra teşkilatları ve yerel dinamiklerle koordineli çalışılmalıdır.

➤ Personel istihdamında akademik ve fiili olarak spor eğitimi almış kişiler tercih edilmeli ve insan kaynakları stratejileri ülke genelinde dengeli ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Kaliteli üretimin donanımlı personel ile sağlanabileceği gerçeği unutulmamalıdır.

➤ Personel, görev alanları ile ilgili belirli periyotlarda mesleki eğitimlere tabii tutulmalı, takım çalışmalarına katılmalı ve yenilikçilik faaliyetlerine dahil edilerek cesaretlendirilmelidir.

➤ Sportif hedefler konusunda taşra teşkilatları bilgilendirilmeli, planlı ve koordineli bir şekilde hedeflere ortak edilmeli ve sonuçlardan haberdar olmaları sağlanmalıdır.

### **Taşra Teşkilatı Yöneticilerine Öneriler;**

➤ Tesis yöneticileri ve çalışanlar alanlarında yeterli bilgiye sahip olmalı, özellikle de sportif hizmet veren tesislerin yöneticileri akademik ve fiili olarak spor eğitimi alan bireylerden seçilmelidir.

➤ Belirli periyotlarda uygulanan performans değerlendirme ve ödüllendirme yapılması, çalışanların motivasyonunu artıracak gibi hizmet kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir.

➤ Spor tesislerinin verimli kullanılması hem sporcu yetiştirilmesinde, hem de beşeri kaynakların üretimindeki verimliliklerin artırılması açısından önemlidir. Tesisin büyüklüğü ile hizmet üretimi ve faydalanma oranı arasındaki ilişkilerin en uygun hale getirilmesi ile tesisin etkinliği artırılabilir. Ayrıca üretilen spor hizmetlerinden faydalananların sayısı arttıkça tesisin masrafları azalacaktır.

➤ Her üründe olduğu gibi spor hizmetleri de halka tanıtılmalı ve yeterince reklam yapılmalıdır. Modern yönetim ve işletmecilik anlayışına göre işletmelerin müşteri sayılarını ve gelirlerini artırma yöntemlerinden bir tanesi de reklamdır. Böylece bireyler spor yapmaya ve spor işletmelerini kullanmaya teşvik edilmiş olacaklardır.

➤ Bütün tesislerin tam kapasiteyle, başka bir deyişle üretim yapan bir fabrika mantığı ile kullanılmasını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.

➤ Spor işletmelerinde süreklilik arz eden yenilikçi çalışmaları yapılmalı ve spor tesisleri kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda teknolojik açıdan en yeni araç gereçlerle donatılmalıdır. Spor tesislerinin fiziki koşullarının iyileştirilmesi, yeni donanımların kurulması personeli hem yenilikçi kılar hem de psikolojik açıdan

rahatlatır. Bazı teknolojik donanımların kullanımıyla iş yükü azalan personel müşterilere karşı daha ilgili olabilir.

➤ İşletmeye gelen müşteriler öncelikle işletmenin fiziki görünümü, çevresi, araç-gereç ve donanımlara bakarlar. Bu yüzden işletmelerin görselliği ve çevre düzenlemesine dikkat edilmelidir.

➤ Yapılması planlanan tesisler için ulaşımı kolay ve nüfusun yoğun olduğu yerler tespit edilmeli. Yapımı başlamış tesisler için ise yerel dinamiklerle işbirliği yapılarak ulaşım kolaylığı sağlanmalıdır.

### **Spor Tesisleri İşletme Müdürlerine Öneriler;**

➤ İşletmelerde verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Verimliliği artırma faaliyetlerinin başarısı, yöneticilerin tutumlarına, seçilen strateji ve politikalara ve en önemlisi de uygulamalara bağlıdır.

➤ Alınan kararların sadece yöneticiler tarafından değil, tüm işletme çalışanlarıyla ortak alınması ve katılımlı yönetim ile işletme çalışanlarını görev yaptıkları tesise daha çok bağlı kılacaktır. Kişi aldığı kararların sorumluluklarını omuzlarında hissederek hareket edecek ve aynı zamanda fikirlerinin önemsenmesiyle kendisini değerli hissedecektir.

➤ İşletmelerin birimleri arası ilişki ve iletişim üst düzeyde olmalıdır. Çünkü üst düzey hizmet ancak üst düzey koordinasyon ile sağlanabilir. Formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilere de dikkat edilerek, yanlış anlaşılmalara veya sorunlar kolayca çözülebilir ve hizmet herhangi bir aksaklığa uğramadan devam eder. Bu durum hizmet kalitesini pozitif yönde etkiler.

➤ Çalışanların değişimleri bir fırsat olarak görmeleri sağlanmalı, birer yenilikçi olmaları için yöneticiler tarafından teşvik edilmelidirler. Bu noktadan hareketle yöneticiler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermeli, amaçların oluşturulmasında çalışanların fikirlerini almalıdır.

➤ Yenilikçiliğin gelişimi için takım çalışması oldukça önemlidir. Çünkü yenilikçiliğin gelişiminde bireysel olarak başarıya ulaşmak zordur.

➤ Yenilik çalışmalarının hizmetlerin kalitesini artıracacağı unutulmamalıdır.

➤ Müşteri algılamaları ve beklentileri periyodik olarak belli aralıklarla anket ve diğer bilgi toplama envanterleriyle ölçülmelidir. En düşük kalite düzeyine



sahip olan maddelerden başlanmak suretiyle hizmet kalitesini hızla iyileştirerek müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Bunun için, fiziksel ortamlar ve ekipmanlar daha çekici hale getirilmeli, programlar beklentilere göre geliştirilmeli, personelin bilgi ve becerileri ile müşteri ilişkileri konularında sürekli gelişimleri sağlanmalıdır.

➤ Kalite standartları müşterilerin isteklerine göre belirlenmelidir. Böylece müşteriler işletmeye sık uğramaya başlayacaklar ve birer ‘sadık’ müşteri haline geleceklerdir.

➤ Hizmet kalitesinin her bir boyutu birbirleriyle ilişkili olduğu için işletmeler tüm boyutları tamamen yerine getirmelidir.

➤ Üyelerin daha fazla ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet yelpazesi genişletilmelidir.

➤ İnsanlara sporu sevdirmek ve daha çok insanın spor yapmasına olanak sağlamak gibi modern yönetim anlayışına sahip tesis yöneticileri, mesai saatleri dışında da tesislerde hizmet vermek durumundadırlar.

➤ Spor tesislerinin sadece mesai saatlerinde hizmet vermesi, diğer zamanlarda ise kapalı bulunması, etkinlik ve verimlilik bakımından modern yönetim ve işletmecilik anlayışıyla bağdaşmayan bir durumdur. Spor tesislerinin mümkün olduğu kadar günün her saatinde hizmete açık tutulması ve vardiya uygulamaları, hizmetlerin daha yoğun ve etkili verilmesi açısından yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Adegoke O. Barriers to innovation management in service Companies. *Journal of Change Management* 2004;4(1):31-44.
- Afthinos Y., Theodorakis N.D., Nassis P. Customers' expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality* 2005;15(3):245-258.
- Aksay K. Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Doktora Tezi, 2011;192.*
- Aktepe E. Genel İşletme. 6. Baskı, İstanbul, Nobel Yayınları. 2016;13.
- Alaca E., Bayter M. Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 2014;9(2):81-91.
- Alpkan L., Ergün E., Bulut Ç., Yılmaz C. Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2005;6(2):175-189.
- Altan Ş., Atan M., Bozdağ N. Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Özet Kitabı, Ankara, 2003;2.
- Altınel G. Hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin ölçümü ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Yüksek Lisans Tezi, 2009;16.*
- Altunışık R.R., Bayraktaroğlu C.S. ve Yıldırım E. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007;116-117.
- Altuntaş G., Dönmez D. Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 2010;9(1):50-74.
- Ammon R., Stotlar D.K. *Contemporary Sport Management*. (Editors: Parks, j. B., Quarterman, j.), 3. Edt., France, Human Kinetics, Champaign. 2003;23
- AÖF. Genel İşletme. 2. Baskı, Eskişehir, A.Ü. Web-Ofset Tesisleri. 2002;164.
- Argan M., Katırcı H. Spor Pazarlaması. 3. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları. 2015;422.
- Argan M. Spor pazarlamasında sponsorluk: futbol branşında sponsorluk yapan kuruluşlara ilişkin bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Doktora Tezi, 2001;27.*

- Aydın A.H. Yönetimin Fonksiyonları Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları. 2001;57.
- Aydın K., Candan B., Hacıfendioğlu Ş., İslamoğlu H.A. Hizmet Pazarlaması, 1. Baskı, İstanbul, Beta yayıncılık. 2006;147.
- Aydın K. Hizmet işletmelerinde servqual yöntemi ile hizmet kalitesinin ölçümü ve kocaeli’ndeki seyahat işletmelerinden efe tur uygulaması. Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Kocaeli, 2010;1108.
- Aygen S. İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde amprik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Doktora Tezi, 2006;82
- Basım H.N., Arğan M. Spor Yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık. 2009;53.
- Bayo A., Merino J. Las practicas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopcio’n en la industria espanyola, Cuadernos de Economía Direccion de la Empresa 2002;12(1):227–246.
- Belgin Ö. Hizmet sektöründe verimlilik. Bilişim Dergisi 2017;112-115.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research, Human Resource Management Journal 2005;15(3):72.
- Bütün H. Hizmet işletmelerinde kalitenin önemi ve servqual tekniği. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2009;13(2):61-68
- Can H., Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları. 7. Baskı, Ankara Siyasal Kitabevi. 2012;38.
- Can N. Sporcu ve antrenörlerin spor tesislerinin kullanımı konusunda istek ve beklentilerinin incelenmesi (Elazığ ili örneği). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Yüksek Lisans Tezi, 2017;26.
- Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları. 2005;67.
- Certo S.C., Certo S.T. Modern Managenemt. 3. Edt., New Jersey, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. 2006;47.
- Chang K., Chelladurai P. System-based quality dimensions in fitness services development of the scale of quality. The Services Industries Journal 2003;23(5):65-83.

- Chen C.J., Huang J.W. Strategic human resource practices and innovation Performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 2009;16(1):104–114.
- Cho Y.S. Examining the Impact of Human Resource Management, A Performance Based Analytic Model. Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA. 2004;10,24.
- Coakley J. *Sports in Society*, 10.Edt., New York N.Y. McGraw-Hill. 2009;57.
- Collins C.J., Smith K.G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal* 2006;49(3):544–560.
- Çalış A. İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, 1. Baskı, Ankara, İmge Yayınları. 2000;74.
- Çalışkan Y. Kalite fonksiyon yayılımının bir spor tesisinde uygulanması. Beykent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2017;1,7.
- Çankaya S., Aksay K. ve Enginyurt Ö. Relationship between human resource strategies and employees' innovation performance: an application. *Journal of Medicine and Medical Research* 2014;2(1):5.
- Çavuş M.F., Akgemci T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2008;20(1):229-244.
- Çelik C. İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi (audit) ve örgütsel etkinlik ilişkisi, 500 büyük firma üzerinde bir çalışma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2001;57.
- Çelik İ. Yüksek öğrenimde hizmet kalite algısının ölçümü, yüksek lisans öğrencileri üzerinde bir araştırma. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Yüksek Lisans Tezi, 2010;29.
- Çengel O. Spor tüketicilerinin bireysel yenilikçilik ve alışveriş davranış biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla, Yüksek Lisans Tezi, 2016;38.
- Çınar İ. İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi* 2005;6(1):81-93.
- Çiftçi A.G. Hizmet kalitesi ve bankacılık sektöründe hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2006;5.

- Dalgıç A. Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler: Antalya’da hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, Yüksek Lisans Tezi, 2013;1.
- Demiröz M.V. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’ne ait spor tesislerinin fiziksel özelliklerinin ve işletmecilik anlayışının, sporcu ve antrenörlerin, ihtiyaç ve beklentileri açısından değerlendirilmesi ( Kahramanmaraş ili örneği ). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, Yüksek Lisans Tezi, 2009;50.
- Dereli D.D. Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2015;11(3):1365-1370.
- Devebakan N. Aksaraylı M. Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde servqual skorlarının kullanımı: Özel Altınordu Hastanesi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2003;5(1):76-83.
- Devebakan N. Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve ölçümü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi*, 2001;7.
- Devecioğlu S. Türkiye’de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi* 2005;9(2):117-134.
- Dibrell C.F., Davis P.S., Craig J. Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management* 2008;46(2):205-221.
- Diñer Ö., Fidan Y. İşletme Yönetimine Giriş. 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları. 2000;3.
- Ding D.Z., Akhtar S. The Organizational choice of human resource management practices: a study of chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management* 2001;12(1):946–964.
- Doğan İ.Ö., Tütüncü Ö. Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetim Kapsamında ISO9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Uygulama. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası. 2003;5.
- Donuk B. Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları, 1. Baskı, Ankara, Ötüken Yayınları. 2005;96.
- Drucker P.F. Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini. (Çev. Ahmet Kardam), 1. Baskı, İstanbul, Mess Yayınları. 2003;37.
- Duran M. Ürün ve hizmet kalitesinin bileşenleri. [www.danismend.com](http://www.danismend.com), 2003. Erişim tarihi : 01.06.2018
- Durna U. Yenilik Yönetimi. 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2002;13

- Duygun A. Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü: bir pilot araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2007;38.
- Eitzen D.S, Sage G.H. Sociology of Nort American Sport, 8. Edt., Paradigm, Boulder CO. 2009;45.
- Ekenci G., İmamoğlu A.F. Spor İşletmeciliği. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınevi. 2002;41, 55.
- Eker E. Hizmet süreci kalitesindeki değişimlerin müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin servqual yöntemiyle ölçümü ve servis hizmetlerine yönelik bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2007;21
- Ekmekçi D., Ekmekçi Y.A. Spor pazarlaması. Pamukkale Journal of Sport Sciences 2010;1(1):23-29.
- Elçi Ş. İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı. 1. Baskı, Ankara, Technopolis Group Yayıncılık. 2007;2,9
- Eren E. Yönetim ve Organizasyon. 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi. 2016;4,380.
- Eren E., Alpkın L., Erol Y. Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2005;4(7):201-224.
- Eroğlu E. Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi 2005;1(1):7-25.
- Ertaş M. Niğde ilinde yaşam boyu sporunun gelişiminde kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlara ait spor tesislerinin verimliliği ve niteliği. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Yüksek Lisans Tezi,2006;65.
- Ezcan V. Spor tesislerinin fiziksel özelliklerine ilişkin sporcu ve antrenör istek ve beklentilerinin belirlenmesi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2005;9.
- Fernandez S., Moidogaziev T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. Journal of Public Administration Research and Theory 2013;23(1):177-195.
- Filiz Z., Yılmaz V., Yağızzer C. belediyelerde hizmet kalitesinin servqual analizi ile ölçümü: Eskişehir belediyelerinde bir uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2010;10(3):56-61.

- Fried G, Managing sport facilities. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2005;8(1):6268.
- Genç N. Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. 4. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık. 2012:73.
- Ghebrigiorgis F., Karsten L. Human resource management and performance in a developing country: the case of eritrea. The International Journal of Human Resource Management 2007;18(2):4-10.
- Girginer N. Şahin B. Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi 2007;1(18):13-30.
- Goldfine B., Sawyer T.H. Foundations Of Sport Management (Editors: Gillentine, A., Crow, R. B.). 1. Edt., Morgantown, Fitness Information Technology. 2005;137.
- Gökçek O. Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2007;48.
- Güleş H.K., Bülbül H. Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2004;123.
- Gümüšoğlu Ş., Akbaba A., Tavmergen P.İ., Akan P. Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. 1. Baskı, Ankara, Detay Yayınları. 2007;22.
- Güney S. Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular. 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi. 2015;59.
- Gürbüz B., Koçak S., Lam E.T.C. Hizmet kalitesi değerlendirme ölçeği'nin türkçe versiyonunun güvenilirliği ve geçerliği. Eğitim ve Bilim 2005;30(138):70-77.
- Gürüz D., Gürel E. Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım 2006;127.
- Hafit N.I.A., Asmuni A., Idris K., Abdul Wahit N.W. Organizational culture and its effect on organizational innovativeness in malaysian higher education institution. International Academic Research Journal of Social Science 2015;1 (2):118-124.
- Hailey V.H. Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal. International Journal of Human Resource Management 2001;12(7):1126-1140.
- Hesketh A., Fleetwood S. Beyond Measuring the human resources management-organizational performance. Sage Journals 2006;13(5):5-13.
- Hoyle R.H. Sport Management-Principles and Applications. 1.Edt., England, Elsevier Ltd. 2006;128

- Humphreys B., Ruseski J. Economic determinants of participation in physical activity and sport. International Association of Sport Economists Working Papers 2006;6.
- Iari M.T. The Examination of the influences of psychological empowerment on employee innovation behavior in the social security organization of khorasan razavi. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business 2012;4(8):169-182.
- İkizler C. Sporda Sosyal Bilimler-2. 1. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınevi. 2009;143.
- İmamoğlu A.F., Mutlu T.O. Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012;2(1):141-150.
- İnce M., Gül H. Bilgi çağında rekabetin temel belirleyicisi: bireyin yaratıcılığı. Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi 2006;11(1):232-248.
- İslamoğlu A.H., Candan B., Hacıefendioğlu Ş. Aydın K. Hizmet Pazarlaması. 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın. 2006;17-18.
- İşlertaş N. Spor tesislerinden yararlanan beden eğitimi öğretmenlerinin istek ve beklentileri ( Kayseri ili örneği ). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Yüksek Lisans Tezi,2006;81.
- Jaw B., Liu W. Promoting organizational learning and self renewal in taiwanese companies: the role of HRM. Human Resource Management 2003;42(3):223-241.
- Jones G.R. Organizational Theory, Design and Change. 1. Edt., England, Pearson Education Limited. 2013;403.
- Kahreh M.S. Achieving competitive advantage though empowering employees:an empirical study. Fast East Journal of Psychology and Business 2011;3(2):26-37.
- Kang S., Morris S., Snell S. Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture. Academy of Management Review 2007;32(1):236-256.
- Kaplan S. 6 Ways to create a culture of innovation. www.fastcodesign.com., 2013. Erişim tarihi : 11.06.2018
- Karaca S. Spor tesislerinin kullanımını açısından, sporcuların istek ve beklentileri: Van ili uygulaması. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2002;3,20.
- Karahan K. Hizmet Pazarlaması. 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın. 2006;21.
- Karalar R. Genel İşletme. 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2001;8.



- Kenger E. Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu. Ankara, Yüksek Denetleme Kurulu. 2001;71.
- Kesen M. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: banka çalışanları üzerine bir uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Yüksek Lisans Tezi, 2011;23.
- Khilji S.E., Wang X. Intended and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management Research. *International Journal of Human Resource Management* 2006;17(7):38-46.
- Kmieciak R. Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs. *Industrial Management and Data System* 2012;12(5):708,720.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 1. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları. 2007;28.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi. 2010;688.
- Lam E.T.C., Zhang J.J., Jensen B.E. Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health–fitness clubs. *Measurement In Physical Education And Exercise Science* 2005;9(2):79–111
- Lau C.M., Ngo H.Y. Organization development and firm performance: a comparison of multinational and local firms. *J Int Bus Study* 2001;32(1): 95-114.
- Laursen K. HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economic Business* 2002;9(1):139–166.
- Laursen K., Foss N. New HRM practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics* 2003;27(2):243–263.
- Lopez SP., Peon J.M.M., Ordas C.J.V. Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Manage Learn* 2006;37(2):215-239.
- Lussier R.N., Kimball D.C. *Applied Sport Management Skills*. 2. Edt., USA, Human Kinetics. 2008;133.
- Lyons R.K., Chatman J.A., Joyce C.K. Innovation in services: corporate culture and investment banking. *California Management Review* 2007;50(1):174-191.
- Maher L. Building a culture for innovation: a leadership challenge. *World Hospitals and Health Services* 2014;50(1):4-6.

- Mark S.K.M., Akhtar S. Human resources management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy* 2003;11(2):125-138.
- Martin F., Romero P., Sanchez G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management* 2005;16(5):33-47
- McAdam R., McConvery T., Armstrong G. Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 2004;10(3):206-221.
- Memiş A. Spor tesislerinde müşteri memnuniyeti. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2002;8
- Midilli Ö. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin pazarlamaya etkisi. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2011;10.
- Mirzeoğlu N. Spor Bilimlerine Giriş. 1. Baskı, Ankara, Bağırhan Yayınevi. 2003;13.
- Mucuk İ. Pazarlama İlkeleri. 14. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi. 2004;299.
- Mucuk İ. Modern işletmecilik. 16. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi. 2005;76.
- Mucuk İ. Pazarlama İlkeleri. 20. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi. 2016;207.
- Muter Ş. Endüstri ilişkileri açısından insan kaynaklarının önemi. *İşveren Dergisi* 2003;17(3):3.
- Müfreze D. İnsan kaynakları yönetiminin performans yönetimine etkisi: Mersin ilinde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bir araştırma. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Yüksek Lisans Tezi, 2014;2.
- Nacar E. 2011 Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Doktora Tezi, 2011;34,68
- Naktiyok A. Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2007;21(2):211-230.
- Noe R.A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Çev. Canan Çetin, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınları. 1999;353.
- Noteleers, G. ve Veldhoven, M. Validering van de Kern-VBBA in Vlaanderen aan de hand van een gematchte steekproef. Brussel: Nationaal Onderzoeksinstituut voor arbeidsomstandigheden [Validation of the Kern-VBBA in Flanders using a matched sample]. 2000:2.

- Odabaşı Y. Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), 9. Baskı, İstanbul, Aura Kitapları. 2015;163,181.
- Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. 3. Baskı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü(OECD) Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat). 2006;228.
- Öğüt A., Aygen S., Demirsel M.T. Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı 2007;1(1):163-172.
- Örs H. Kurumsal bankacılık sektöründe algılanana toplam hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen çok parçalı bir ölçek. Pazarlama Dünyası Dergisi 2003;17(3):27-35.
- Örücü E. Modern İşletmecilik. 7. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi. 2009;82.
- Özalp İ. Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları (Yayın No: 774). 2008;147.
- Özdemir M. Malatya il merkezindeki mevcut spor tesislerinin planlama, işletmecilik ve sayısal açıdan değerlendirilmesi. İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Yüksek Lisans Tezi, 1998;52.
- Özer E. Tükenmişlik sendromu ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki: Adıyaman ilkokullarında bir uygulama. Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013;41.
- Öztürk A. Kalite Yönetimi ve Planlaması. 1. Baskı, Bursa, Ekin Yayıncılık. 2009;5,28.
- Öztürk M. Malatya il merkezindeki spor tesislerinin yönetim ve işletmecilik açılarından değerlendirilmesi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Yüksek Lisans Tezi, 2007;32.
- Öztürk S.A. Hizmet Pazarlaması. 13. Baskı, Bursa, Ekin Yayıncılık. 2013;102,121.
- Öztürk Y., Seyhan K. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitimin yeri ve önemi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2005;1(1):127-135.
- Palmer A. Principle of Services Marketing. 4. Edt., England, McGraw-Hill. 2005;85.
- Panayotopoulou L., Papalexandris N. Examining the link between human resource management orientation and firm Performance. Personnel Review 2004;33(5):500-509.
- Parks J.B. Contemporary Sport Management, 2.Edt., USA, Human Kinetics. 2007;47.

- Peck SR. Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *J Manage Study* 1994;31(5): 715-736.
- Peçen Ü. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve organizasyonel iklimin firma yenilikçilik düzeyi üzerine etkileri: ABD firmaları ve Türk firmaları karşılaştırması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Doktora Tezi, 2012;37,62.
- Pedersen P. And Thibault L. *Contemporary Sport Management*, 5. Edt., Australia. Human Kinetics. 2014;12.
- Pfeffer J. Seven practices of successful organizations. *Calif Manage Rev.*, 1998;40(2):96-124.
- Pitts B.G., Stotlar D.G. *Fundamentals of Sport Marketing* 3.Edt., Morgantown, Hardcover. 2007;36.
- Raduan C.R., Naresh K. The Influence of organizational and human resource management strategies on performance. *International Society for Performance Improvement* 2006;11(1):18-23.
- Ramazanoğlu F., Öcalan M. Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Doğu Anadolu bölgesi Araştırmaları* 2005;11(1):81-89.
- Sabuncuoğlu Z., Tokol T. *İşletme*. 1. Baskı, Bursa, Ezgi Yayınları. 2001;69.
- Sabuncuoğlu Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Bursa, Ezgi Yayınları. 2000;73.
- Sarıçay H. İşletmelerde yenilikçilik faaliyetlerinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray, Yüksek Lisans Tezi*, 2012;34.
- Saruhan Ş., Özdemir A. *Değer Hedefli İşletmecilik*. 1. Baskı, İstanbul, Marmara Üniv. Nihad Sayar Eğt. Vakfı Yayınları. 2004;66.
- Sayım F., Aydın V. Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 2011;8(2):248-257.
- Schepers, P. ve Van Den Berg, P.T. Social factors of work-environment creativity. *Journal of business and psychology* 2007;21(3):407-428.
- Selamoğlu A. "İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin zenginliği. *İşveren Dergisi* 2010;10(3):13.
- Selvarajan T., Ramamoorthy N., Flood P., Guthrie J., MacCurtain S., Liu W. The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance:

- test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management* 2007;18(8):1456–1470.
- Seraslan Z., Kepoğlu A. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı, İstanbul, Morpa Yayınları. 2005;22.
- Sevimli S. Hizmet sektöründen kalite ve hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2006;2,7,9.
- Sheppeck M.A., Militello J. Strategic HR configurations and organizational performance, *Human Resource Management* 2000;39(1):5.
- Shih H.A., Chiang Y.H., Hsu C.C. Can high performance work systems really lead to beter performance? *International Journal of Manpower* 2006;27(8):741-763.
- Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. HRM as predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 2006;16(1):3–27.
- Skerlavaj M., Songand J.H. ve Lee Y. Organization all earning culture, innovative culture and innovations in South korean firms. *Expert Syst Appl.* 2010;37(9):6390-6403.
- Şen Y.S. Toplam kalite yönetimi. <http://www.academia.edu/3354969>, 2012. Erişim tarihi : 12.06.2018
- Taşmektepligil M.Y. Sporun yaygınlaştırılmasında semt sahalarının etkileri. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Doktora Tezi, 1995;60,61.
- Tavmergen E.P. Turizm sektöründe kalite tanımı ve işletme verimliliğine etkileri. *Standart Dergisi* 2002;41(2):488-496.
- Thang L.C., Quang T. Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Manegement* 2005;16(10):1830-1846.
- Tolukan E. Spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özelliklerinin incelenmesi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Doktora Tezi, 2014;69.
- Top S. İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi. 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım. 2008;126.
- Tozkoparan G. Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar. 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık. 2010;130.
- Tunç B. İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Doktora Tezi, 2007;19.

- Tzafirir S.S. The Relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 2005;16(9):1602-1614.
- Uyargil C. İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık. 2008;141.
- Uzkurt C. Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım. 2008;27.
- Uzunbacak H.H. Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Doktora Tezi, 2013;162.
- Ünal B. Çanakkale ilindeki mevcut spor tesislerinin tespiti ve halkın spora yönlendirilmesindeki etkisi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi 2001;45.
- Ünver İ. İşletmelerde yenilik ve yönetimi. *Çerçeve Dergisi* 2009;17(52):179-180.
- Üstel İ. 720 Derece İnovasyon, Patlamış Mısırı Yeniden Patlatmak. 1. Baskı, Ankara, Som Basın Ajansı. 2008;71.
- Walsworth S., Verma A. Globalization, human resource practices and innovation: recent evidence from the canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations* 2007;46(2):222-240.
- Wang CL., Ahmed K. The Development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *Eur J Innov Manage* 2004;7(4):303-313.
- Watt D.C. Sport Management and Administration. 1. Edt. Newyork, Roudledge Pres. 2003;80.
- Werner J.M. Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review* 2000;10(1):3-10.
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. Human resource and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 2001;27(6):701-721.
- Yahya S., Goh W.K. Managing Human resources toward achieving knowledge management. *J Knowl Manage* 2000;6(5):457-468.
- Yalım D. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. 1. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık. 2005;117.
- Yatkin A. Toplam Kalite Yönetimi. 3. Baskı, İstanbul, Nobel Yayınevi. 2014;2.

- Yavuz Ç. İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin çanakkale seramik a.ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma. Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. Yüksek Lisans Tezi, 2010;88.
- Yetim A.A., Şenel Ö. Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. Milli Eğitim Dergisi 2001;1(1):150-155.
- Yıldırım V. Genel İşletmecilik, 1. Baskı, Adapazarı, Değişim Yayınları. 2000;17.
- Yıldız M.R. Turizm işletme yöneticilerinin yenilikçilik algısının yenilikçilik faaliyetlerine ve yenilik stratejilerine etkisi: Bartın, Zonguldak ve Karabük illerinde bir araştırma. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, Yüksek Lisans Tezi, 2017;36,69.
- Yıldız S.M., Tüfekçi Ö. Fitness merkezi müşterilerinin hizmet kalitesine yönelik beklenti ve algılarının değerlendirilmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010;13(24):1-11.
- Yıldız S.M. Beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumları ve istihdam durumları. Kastamonu Eğitim Dergisi 2008;16(2):653-666.
- Yumuşak N.U. Hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler, Uşak Ticaret ve Sanayi Odası uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2006;14
- Yüksel Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi. 2000;58
- Yükselen C. Pazarlama - İlkeler - Yönetim - Örnek Olaylar. 1. Baskı, Ankara, Detay yayıncılık. 2013;365.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J. Service Marketing, 2. Edt., New York, McGraw Hill. 2000;97.

## EKLER

Ek-1 Hizmet kalitesi ölçęi.

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncenize uygun olan seçeneği lütfen ( X ) işareti ile belirtiniz.	(1) Çok Kötü	(2) Kötü	(3)Orta Seviyede	(4) İyi	(5) Mükemmel
<b>Personel</b>					
1. Gerekli bilgi/becerilere sahip olma	( )	( )	( )	( )	( )
2. Temizlik ve iyi giyim	( )	( )	( )	( )	( )
3.Yardım etme isteklilięi	( )	( )	( )	( )	( )
4.Sabır	( )	( )	( )	( )	( )
5.Üyelerle iletişim	( )	( )	( )	( )	( )
6.Şikâyetlere karşı duyarlılık	( )	( )	( )	( )	( )
7.Nezaket	( )	( )	( )	( )	( )
8.Üyelere özel ilgi gösterilmesi	( )	( )	( )	( )	( )
9.Hizmet sunumu sürekliliği	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Program</b>					
10.Program çeşitliliği	( )	( )	( )	( )	( )
11.Programların uygun düzeyde olması	( )	( )	( )	( )	( )
12.Program zaman çizelgesinin uygunluğu	( )	( )	( )	( )	( )
13.Programların içerik kalitesi	( )	( )	( )	( )	( )
14.Havuz büyüklüğünün uygunluğu	( )	( )	( )	( )	( )
15.Fon müzięi (varsa)	( )	( )	( )	( )	( )
16.Yeterli alan	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Soyunma Odası</b>					
17.Dolapların bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
18.Genel bakım	( )	( )	( )	( )	( )
19.Duşların temizliği	( )	( )	( )	( )	( )
20.Erişim	( )	( )	( )	( )	( )
21.Emniyet	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Fiziksel Tesis</b>					
22.Yerin uygunluğu	( )	( )	( )	( )	( )
23.Etkinlik saatleri	( )	( )	( )	( )	( )
24.Otopark olması	( )	( )	( )	( )	( )
25.Binaya erişim	( )	( )	( )	( )	( )
26.Park alanının emniyeti	( )	( )	( )	( )	( )
27.Sıcaklık kontrolü	( )	( )	( )	( )	( )
28.Işık kontrolü	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Antrenman Tesisi</b>					
29.Ortamın caziplięi	( )	( )	( )	( )	( )
30.Modern görünümlü aletler	( )	( )	( )	( )	( )
31.İşaret ve talimatların yeterliliği	( )	( )	( )	( )	( )
32.Aletlerin çeşitliliği	( )	( )	( )	( )	( )
33.Antrenman tesisi/ekipmanı bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
34.Genel bakım	( )	( )	( )	( )	( )



Ek-2 İnsan kaynakları stratejileri ölçeği.

Aşağıdaki ifadelerle ilgili size uygun olan seçeneği lütfen ( X ) işareti ile belirtiniz.	(5) Kesinlikle Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(3) Fikrim Yok	(2) Katılmıyorum	(1) Kesinlikle Katılmıyorum
<b>İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ</b>					
<b>Takım Geliştirme</b>					
1.Kurumumuzda problem çözmeye yönelik toplantılar düzenlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Kurumumuzda takım oluşturma faaliyetleri gerçekleşir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Kurumumuzda kalite yönetimi uygulamaları mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Kurumumuzda kalite geliştirme takımları kurulmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Kurumumuzda takım liderlerine yönelik liderlik eğitimi düzenlenmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Stratejik Eğitim</b>					
6.Çalışan eğitimi ve gelişimi politikaları kurumdaki tüm personeli kapsamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Eğitim Programları kurumsal kültür ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Kurumumuzdaki çalışanlar eğitim faaliyetleri içinde bulunurlar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Kararlara Katılım</b>					
9.Kurumumuzdaki iş bölümünün nasıl yapıldığı ilgimi çeken bir konudur.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Sunulan hizmetle ilgili olan kararlara katılabiliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Yaptığım iş ile ilgili kararlara katılabiliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Görev tanımıyla ilgili kararlara katılabiliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Çalıştığım bölüm ile ilgili alınan kararlara katılabiliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Performansa Dayalı Ödüllendirme</b>					
14.Performansımızın değerlendirilmesi sonuçları gerçeği yansıtır.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Kurumumuza unvanımın gerektirdiğinden daha fazla bireysel katkı sağlıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Kurumumuzda aynı pozisyonda çalışıp ta yüksek ve düşük performans gösteren çalışanlar arasında yüksek oranda maaş farkı mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )

**Ek-3** Yenilikçilik kapasitesi ölçęi.

Aşağıdaki ifadelerle ilgili size uygun olan seçeneği lütfen ( X ) işareti ile belirtiniz.	(5) Kesinlikle Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(3) Fikrim Yok	(2) Katılmıyorum	(1) Kesinlikle Katılmıyorum
<b>YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAPASİTESİ</b>					
<b>Hizmet inovasyonu</b>					
1.Kurumumuzda yeni hizmet kanalları geliştirmek devamlı bir süreçtir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Kurumumuzun öneri ve şikayetleri ile süratle ve en büyük gayretle ilgilenilir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Sunduğumuz hizmetin tanıtılmasında diğer illerden/ilçelerden öndeyiz.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Kurumumuzda idari konular, eğitim ve ödüllendirme ile yeni bölüm ve proje takımları oluşturma gibi konularda yönetimsel yenilikçilik yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Süreç inovasyonu</b>					
5.Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde yeni yöntemler buluruz	( )	( )	( )	( )	( )
6.Çalıştığımız birimle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba harcarım.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Kurumumuz geçtiğimiz 5 yıl içerisinde yönetimsel anlamda özgün uygulamalar geliştirmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Yeni metod ve yöntemlere diğer illere/ilçelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Yenilikçilik Kültürü</b>					
9.Yenilik önerilerimiz kurumumuzda hoşgörüle karşılanır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Kurum aktif olarak yenilikçi fikir anlayışı içindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Yenilik yapmak kurumumuzda riskli ve direnç gösterilen bir faaliyettir (Olumsuz)	( )	( )	( )	( )	( )
12.Çalışanlar, başarı sağlamamış yeni fikirleri nedeniyle cezalandırılmazlar.	( )	( )	( )	( )	( )
13Bölüm yöneticileri yenilikçi fikirleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekler ve ödüllendirir.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek-4 Etik kurul onayı.



T.C.  
**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

Sayı: B.30.2.ODM.0.20.08/78

12.02.2016

**Sayın Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL**

Etik Kurulumuza sunmuş olduğunuz **Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Spor Tesislerinin Çağdaş İşletmecilik Anlayışı ve Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi** başlıklı OMÜ KAEK 2016/56 Karar nolu Anket çalışması nitelikli araştırma projeniz amaç, gerekçe, yaklaşım ve yöntemle ilgili açıklamaları, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu yönergesine göre 11.02.2016 tarihli Etik Kurulumuzda incelenmiş etik açıdan uygun bulunmuştur. Ancak araştırmanın yapılacağı yerlerdeki ilgili kurumlardan izin yazısı alınmadığından ilgili kurumlardan izin yazısı alınıp, tarafımıza bildirilmesinden sonra *başlanmasına* oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof.Dr.Dursun AYGÜN

Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanı

**Ek-5** SGM'ye ait yüzme havuzlarında anket uygulama izni.



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
Tesisler Dairesi Başkanlığı

Sayı :47421870- 358

Konu : Hizmet Kalite Ölçeği Anket Formu Hakkında

17 Mayıs 2016

**Sn. Yılmaz AKSOY**

İlgi : a) 17.05.2016 tarihli sayılı yazınız.

Doktora tezi çalışmanızda kullanılmak üzere dilekçeniz ekinde sunulan "Hizmet Kalite Ölçeği Anket Formu ve Yenilikçilik (Inovasyon) Kapasite Ölçeği Anket Formunu" Genel Müdürlüğümüze bağlı yüzme havuzlarında; havuz çalışanları ve kullanıcılara uygulamanız tarafımızca uygun görülmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Dursun TÜRK  
Genel Müdür a.  
Genel Müdür Yardımcısı V.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yılmaz AKSOY

Doğum Yeri : Ordu

Doğum Tarihi : 01/01/1979

Medeni Hali : Evli

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl) : İlk ve Orta Öğretim Ordu Merkez /1997  
Lisans Ondokuz Mayıs Üniversitesi / 2001  
Yüksek Lisans OMÜ Sağlık Bil. Ens. / 2005

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl : Samsun Gençlik ve Spor İl Md. /2001-2018

E-posta : yilmazaksoy5552@gmail.com