

73095

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMUYA AİT SPOR SALONLARININ
İŞLETMECİLİĞİNDEKİ VERİMLİLİK**

73095

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serdar CEYHUN

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN

SAKARYA 1998

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMUYA AİT SPOR SALONLARININ
İŞLETMECİLİĞİNDEKİ VERİMLİLİK

73095

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serdar CEYHUN

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi – Spor Öğretmenliği

Bu tez 15/07/1998 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

14. Dr. M. Zahir SERARSLAN Doç. Dr. Müslim BAKIR Yrd. Doç. Dr. Dilaver CEBECİ

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında, özellikle spor tesislerinde verimlilik konusunda literatür ve kaynakların az olması sebebiyle teorik bilgilerin içeriği tatmin edici olmayabilir. Ancak bu çalışmada işlenen teorik konular akademisyenler, öğrenciler, işletmeciler, özel ve kamuda görevli yöneticiler ve spor adamlarına faydalı olacak şekilde kolay anlaşılır bir üslupla hazırlanmıştır.

Şüphesiz araştırmanın Türkiye'deki bütün salonları inceleme kapsamına alması daha yararlı olurdu. Ancak zaman ve şartların sınırlı olması sebebiyle salonlar rasgele seçilerek, anketler örnekleme yoluyla belirlenen illerde uygulanmıştır.

Bu çalışmadaki katkı ve yardımlarından dolayı; danışmanım Y.r.d Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN'a, Doç. Dr. Güner EKENCİ'ye, Bölüm başkanım Y.r.d Doç. Dr. Ahmet TERZİOĞLU'na, Y.r.d Doç. Dr. Mehmet KARATAŞ'a, Y.r.d Doç. Dr. Samet ALTINBİLEK'e ve Erzincan Bilgisayar'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
KISALTMALAR.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
TÜRKÇE ÖZET.....	IX
İNGİLİZCE ÖZET.....	X

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM : İşletme, verimlilik kavramı ve spor tesisleri işletmeciliği ...

1. İŞLETME KAVRAMI.....	3
1.1. İşletme Kavramı ve İşletmecilik İlkeleri.....	3
1.2. İşletmelerin Kuruluş Amaçları.....	4
1.3. Çağdaş İşletmelerin Özellikleri ve Örnek Bir İşletme Olarak Spor Tesisleri.....	9
2. VERİMLİLİK KAVRAMI.....	13
2.1. Verimlilik Tanımı.....	14
2.2. Verimliliği Artıran Faktörler	15
3. SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİ.....	20
3.1. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması.....	21
3.1.1. Spor Tesislerinin Mülkiyet Tanımlaması.....	26
3.2. Spor Tesislerinin Yapım Kriterleri.....	27
3.3. Hizmet Sektöründe Spor Pazarlaması ve Tesis İşletmeciliği ile İlişkisi.....	31
3.4. Spor Salonlarının İşletmesinde Verimlilik.....	38

İKİNCİ BÖLÜM : Kamuya ait spor salonlarının işletilmesinde verimlilik araştırması.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YARARLARI.....	46
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	47
2.1. Araştırmanın Değişkenleri, Varsayımları ve Modeli.....	47
2.2. Araştırma Kapsamında Karşılaştırma Yapılan Faktörler.....	49
2.3. Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı.....	50

2.4. Araştırma Örneğinin Belirlenmesi.....	52
2.4.1. Veri ve Bilgilerin Analize Hazırlanması.....	52
2.4.2. Bulgular.....	53
3. ARAşTIRMANIN GEÇERLİLİğİ VE GÜVELİLİRLİğİ.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKLAR.....	94
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	101



KISALTMALAR

T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
D.P.T.	Devlet Planlama Teşkilatı
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
G.S.G.M.	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
M.P.V.	Milli Prodüktivite Merkezi
K.İ.T.	Kamu İktisadi Teşebbüsü
MİL	Milyon
b.g	Bunun gibi



TABLOLAR LİSTESİ

TABLO. 1. Araştırma kapsamındaki spor salonlarının illere göre dağılımı.	52
TABLO. 2. Spor salonlarının mülkiyet durumu.	53
TABLO. 3. Spor salonlarının seyirci kapasitelerine göre durumu.	53
TABLO. 4. Spor salonlarında hizmet verilen kişi sayısının durumu.	54
TABLO. 5. Araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğu olarak durumu	54
TABLO. 6. Salonların öncelikli kullanım tipine (amacına) göre durumu.	55
TABLO. 7. Spor salonlarının en az kullanıldığı aylık dönemler.	55
TABLO. 8. Spor salonlarının en az kullanılan aylık dönemlerdeki çalışma kapasitesi. (% olarak)	56
TABLO. 9. Spor salonlarında en fazla hizmet verilen branşlar.	56
TABLO.10. Ağırlıklı olarak güreş branşında hizmet veren spor salonlarının dağılımı.	57
TABLO.11. Ağırlıklı olarak yüzme branşında hizmet veren spor salonlarının dağılımı.	57
TABLO.12. “Verimlilik kavramı size öncelikle neyi hatırlatıyor ?” sorusuna verilen cevaplar.	58
TABLO.13. “Salon, sunduğunuz hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilecek kapasitede demi ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	58
TABLO.14. “Spor salonlarını kuruluş yeri sizce uygun mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	59
TABLO.15. “Spor salonlarında ulaşım sorunu var mı ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	59
TABLO.16. Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısal yeterlilik dağılımı.	60
TABLO.17. Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin kalite durumu.	60
TABLO.18. Spor salonlarındaki yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterlilik durumu.	61

TABLO.19. Spor salonlarındaki yardımcı hizmetler personelinin kalite yeterlilik durumu.	61
TABLO.20. Teknik hizmetler personelinin sayısal yeterlilik durumu.	62
TABLO.21. Teknik hizmetler personelinin kalite yeterlilik durumu.	62
TABLO.22. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterlilik durumu.	63
TABLO.23. “Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterlilik durumu.	63
TABLO.24. “Personelimizden yeterli verimi alabiliyor musunuz ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	64
TABLO.25. Spor salonlarındaki aydınlatma yeterlilik durumu.	64
TABLO.26. Spor salonlarındaki seslendirme yeterlilik durumu.	65
TABLO.27. Spor salonlarındaki ısıtma yeterlilik durumu.	65
TABLO.28. Spor salonlarındaki idari büroların yeterlilik durumu.	66
TABLO.29. Spor salonlarındaki otoparkların yeterlilik durumu.	66
TABLO.30. Spor salonlarındaki duşların yeterlilik durumu.	67
TABLO.31. Spor salonlarındaki tuvalet ve wc’ lerin yeterlilik durumu.	67
TABLO.32. Spor salonlarındaki kafeteryaların yeterlilik durumu.	68
TABLO.33. Spor salonlarındaki sağlık odalarının yeterlilik durumu.	68
TABLO.34. Spor salonlarındaki skorboardların yeterlilik durumu.	69
TABLO.35. “Mevcut personele hizmet içi eğitim kursları düzenlenmeli mi ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	69
TABLO.36. “Gelir düzeyinin artırılması personel verimliliğini etkiler mi ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.	70
TABLO.37. “Spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapmış olması önemli mi ? sorusuna verilen cevapların dağılımı.	70
TABLO.38. Spor salonlarındaki yetki dağılımı.	71
TABLO.39. Spor salonlarındaki kafeterya durumu ile sporcu veya hizmet verilen kişi sayısının karşılaştırılması .	71
TABLO.40. Spor salonlarındaki kafeterya durumu ile araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğunun karşılaştırılması.	72

TABLO.41. Spor salonunun, sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyenlere cevap verebilme kapasitesi ile, spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya spor yapmış olması arasındaki karşılaştırma.	73
TABLO.42. Spor salonunun, sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyenlere cevap verebilme kapasitesi ile, spor salonlarında görevli teknik elemanların kalitesi arasındaki karşılaştırma.	74
TABLO.43. Spor salonunun, sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyenlere cevap verebilme kapasitesi ile, spor salonlarında görevli teknik eleman sayısının karşılaştırılması.	75
TABLO.44. Spor salonlarındaki mülkiyet dağılımı ile, salonlardaki idari hizmet personelinin sayısal yeterliliğinin karşılaştırılması.	76
TABLO.45. Spor salonlarındaki mülkiyet dağılımı ile, salonlarda bulunan skorboard yeterlilik durumunun karşılaştırılması.	76
TABLO.46. Spor salonlarındaki mülkiyet dağılımı ile, verimliliğin spor salonları işletmecilerine hatırlattığı unsurların karşılaştırılması.	77
TABLO.47. Spor salonlarındaki mülkiyet dağılımı ile, spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısal dağılımının karşılaştırılması.	78
TABLO.48. Mevcut personele hizmet içi eğitim kurslarının düzenlenme isteği ile araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğunun karşılaştırılması.	79
TABLO.49. Yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliği ile, teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.	79
TABLO.50. Yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliği ile, idari hizmet personelinin sayısal yeterliliğinin karşılaştırılması.	80
TABLO.51. Yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliği ile, teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliğinin karşılaştırılması.	81
TABLO.52. Spor salonlarındaki idari büroların yeterliliği ile, personelin verim yeterliliğinin karşılaştırılması.	82
TABLO.53. Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının illere göre dağılımı ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.	83

TABLO.54. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile, personel veriminin yeterliliğinin karşılaştırılması.	84
TABLO.55. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile, teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.	85
TABLO.56. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile, personel veriminin yeterliliğinin karşılaştırılması.	86
TABLO.57. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile, teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.	86
TABLO.58. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile, teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliğinin karşılaştırılması.	87
TABLO.59. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile, spor salonlarının seyirci kapasitelerinin karşılaştırılması.	88
TABLO.60. Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin kalite yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.	88
TABLO.61. Gelir düzeyinin artırılmasının personel verimliliğini etkileme durumu ile personelin veriminin karşılaştırılması.	89
TABLO.62. Spor salonlarının mülki dağılımı ile personelin verim yeterliliğinin karşılaştırılması.	90

ÖZET

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve temel işletmecilik bilgileriyle birlikte işletmelerin kuruluş amaçları, çağdaş işletmelerin özellikleri ve spor tesisleri ile olan ilişkisi anlatılmıştır. Birinci bölümün içinde daha sonra verimlilik kavramı ve verimliliği artıran faktörler belirtilmiştir. Konunun anlatımında; işletme ve verimlilik konularının ardından, spor tesisleri işletmeciliğine geçilmiştir. Daha önce verilen bilgiler ışığında, spor tesisleri ve spor salonlarında verimlilik açısından neler yapılması gerekir ? sorusuna cevap aranmış, spor olayının her şeyden önce bir hizmet sektörü olarak görülmesinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

İkinci bölümde ise, birinci bölümünde verilen teorik bilgiler ışığında konuyla ilgili alan araştırması bulunmaktadır. Araştırma Türkiye genelini kapsayacak şekilde örnek büyüklüklere uygulanmıştır. Belirlenmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere bağlı olarak, araştırma da bulunan faktörler arasındaki ilişkiler incelenmiş, bilgi ve veriler basit tablolarla sunulmuştur. İkinci bölümün sonunda araştırma sonuçlarının özetine yer verilerek bu sonuçlar değerlendirilmiştir.

SUMMARY

This study consist of two parts. Inthe first part, together with basic management knowledge, foundation mission of companies characteristics of modern companies and their relationships with sports facilities, are explained further, in the first part, efficiency (productivity) are determined. After management and efficiency (productivity) concepts explained management sports facilities were tackled. Under the light of given previous information the question of “What is to be considered in terms of efficiency (productivity) for sports facilities?” is handled and it is emphasized that sports business has to be considered as a service sectör.

In the second part, under the light off theoretical knowledge given in the first part a field study is conducted with sample sizes that covers Turkey wide. Alterations are developed according to predetermined variables, these elements are then conducted with connection data information are presented in simple tables. In the last section of second part, a summary of research results are given and interpreted.

Key Words:

Management: İşletme, yönetim.

Efficiency : Verimlilik.

Conducted : Araştırma.

Faciliate : Tesis.

GİRİŞ

Spor, bugün artık dünyanın keşfedilen bütün toprakları üzerinde etkisini gösteren önemli bir olgu haline gelmiştir. Bir çok ülke için spor, belirli bir güç göstergesi olmuştur. Ülkelerin sporda kazandıkları başarılar dışında, insanları sokaklara dökcek başka bir faaliyet nadiren olmaktadır.

Sporun her geçen gün daha fazla önem kazanması sonuçta dünya ülkelerinin bu alandaki yatırımlar için daha fazla para ayırmasına yol açmıştır. Günümüz ekonomilerinde sınırlı olan imkanlar ve kaynaklar, ülkelerin elli yıl öncesine göre daha akılcı harcama planları yapmasını gerektirmiştir. Yani kaynakların azalması ve spora ayrılan paranın artması sonuçta verimlilik (prodüktivite) kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Ülkeler vatandaşlarına verimliliğin önemini ne kadar iyi anlatırlarsa sonuç kendileri için o kadar faydalı olacaktır. Verimliliğin bireysel olarak taşıdığı anlamın uluslar için vazgeçilmez bir yeri vardır.

Spor ve verimlilik gibi insanlar için bugün önemli olan iki kavram arasında bir ilişki kurulduğunda, spor da başarının en önemli belirleyicisinin; spor tesisleri ve bunların verimli kullanım durumları olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Özellikle ülkemizdeki spor tesisleri konusunda devlete ait tesislerden halkın yeterince yararlanmadığı bilinen bir gerçektir. “Spor” gibi sosyal iletişimin yoğun olduğu bir konuda, devlet mekanizmalarının özel sektöre göre yavaş yol alması devlet kaynaklarının yeterli ve yerinde kullanılmadığını gündeme getirmiştir. İnsanlara spor hizmetini sunmak bugün devletler için bir lüks değil bir görev olmuştur.

Spor hizmetinin başarıyla sunulması ise; işletme biliminin temel fonksiyonlarını uygulama derecesine bağlıdır. Çünkü spor tesisi işletimi geniş bir bilgi ve tecrübe biri kimini gerektirmektedir.

Spor tesisleri içinde insanların yaz-kış kullanabileceği spor salonları sayısal ve kullanım sıklığı açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu tesislerde ve diğer spor tesislerinde temel amaç; elit sporcular yetiştirmek değil, spor hizmetini geniş kitlelere ulaştırmak olmalıdır. Spor salonları bu hizmetin verilebileceği ilk yer olarak görölmektedir. Spor salonlarının verimli kullanılması Türk sporuna ileri ki yıllarda uzun vadeli başarılar getirecek ve insanlarımız boş zamanlarını spor salonlarında değerlendirmeye teşvik edilmiş olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM : İşletme, verimlilik kavramı ve spor tesisleri işletmeciliği

1. İŞLETME KAVRAMI

1.1. İşletme kavramı ve işletmecilik ilkeleri

“Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme faaliyetleri söz konusudur. Mallar ve hizmetler işletmelerde yaratılır ve işletmeler tarafından malların ve hizmetlerin pazarlanması sağlanır.

İşletmeler iktisadi mallar ve hizmetleri üretilirler veya pazarlarlar. İktisadi malların ve hizmetlerin iki özelliği vardır: Birincisi, insanların ihtiyaçlarını giderme niteliği bulunması, başka deyişle faydalı olmalarıdır. İkincisi, kıt olmalarıdır. Ekmek, kalem, demir, bina gibi somut maddeler iktisadi mallardır. Avukatlık, bankacılık, berberlik, lokantacılık iktisadi hizmetlerdir. İktisadi anlamda hizmetler de mal sayılırlar.

İktisadi mallar ve hizmetler, genellikle üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkarılırlar. Üretim yapmak için de üretim elemanları-emek, doğa ve sermaye- bir araya getirilmelidir. İşletmeler, üretim elemanlarını bir araya getirip mal veya hizmet üretimi faaliyetinde bulunurlar”¹.

“İktisadi mal veya hizmet meydana getirmek üzere üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli bir şekilde bir araya toplayarak işleyen veya işleten her üniteye “işletme” denir. İşletme, türlü amaçlara ulaşmak için çalışan sosyal bir varlıktır. Dar anlamda ise işletme, üretim araçlarının belirli bir biçimde örgütlendiği teknik bir birimdir. İşletme, fayda yaratan, başka deyimle iktisadi mallar veya hizmetler yaratan iktisadi bir birimdir.

İşletme, türlü hedeflere ulaşmak için işleyen veya işletilen bir organizasyon birimidir. Örnek olarak, tiyatro, müze veya yardım kurumu da bir işletmedir”².

¹ CEMALCILAR ve Diğerleri, “İşletmecilik Bilgisi”, 3.Baskı, Anadolu Üniversitesi 1993, Eskişehir, s.3.

² BAYAR, Doğan, “Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası”, 4.Baskı, Eskişehir 1995, s.1-2.

Bu tanımlamalar ışığında spor tesisleri veya daha geniş anlamda spor salonları bir işletme özelliği göstermektedir.

“İşletme, üretim araçlarının uyumlu (ahenkli, koordine) bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Bu tanıma göre, işletme, doğal kaynaklar, emek, anamal (sermaye) ve organizasyon (düzen) adlarını taşıyan dört öğeden oluşmaktadır. Ancak, bu öğeler (unsurlar) rastgele ve gelişigüzel bir biçimde değil, aralarında belli oranlar ve belli bir düzen (organizasyon) var olarak bir araya gelirler, birleşirler, yani bir tüm (bütün), bir birim oluştururlar ”³

1.2. İşletmelerin kuruluş amaçları

“Birimin amacı, mal veya hizmet üretmek, yani yarar yaratmak, ya da var olan yararları artırmak olduğuna göre, bir araya gelen bu etmenlere, üretim etmenleri adını veriyoruz. Yarar ise, mal ve hizmetlerin, gereksinme ve arzularımızı tatmin edebilme nitelikleridir. Şu halde, işletmenin varlık nedeni, talep olunma niteliğine sahip mal ve hizmetler oluşturmaktadır”⁴. “İşletme bilimi, işletmelerin kuruluşundan; finansmanlarından, üretimlerinden, üretim araçlarının sağlanmasından, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasından ussal bir biçimde örgütlenip, yönetilmelerinden ve işletmelerde geçen parasal olayların hesaplarla saptanmasından söz eden bir bilimdir ”.⁵

“İşletmelerin neden kurulduğunu yanıtlarken, işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik toplumsal düzenin ne olduğuna bakmak gerekir. Bu açıdan ele alındığında, üretim araçlarının mülkiyetinin özel kişilerde olduğu kapitalist ekonomik düzenle , üretim araçları mülkiyetinin kamunun olduğu planlı ekonomileri ayırt etmek gerekir. Bunlara bağlı olarak iki temel amaç ortaya çıkar; kâr elde etmek ve topluma hizmet etmek.

³ TOSUN, Kemal, “İşletme Yönetimi”, İşletme Fakültesi Yayın No:226, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:120, 5.Baskı, Ocak 1990, İstanbul, s.5.

⁴ a.g.e, s.5.

⁵ KARALAR, Rıdvan, “Genel İşletme Ekonomisi”, Engin Yayınları, 1.Baskı, Ankara 1993, s.1-3.

Bu amaçların dışında, gerçekte bunlara götürecektir bir çok alt amacın bulunduğu çeşitli kaynaklarca belirtilir. Bunları ele alırken ana amacı gözden kaçırmamak gerekmektedir.

1.Kâr sağlama amacı

Kapitalist ekonomilerde,klasik iktisatçılardan bu yana,işletmelerin kâr sağlamak amacıyla kurulduğu ve girişimcilerin en yüksek(maksimum) kâr peşinde koştuğu kabul edilmiştir. İktisatta geçerli olan ilkeler ve kuramlarda, işletmelerin en yüksek karı elde etme peşinde koştuğu temel varsayımlar olarak alınır ve çeşitli ilke ve kuramlar bu varsayıma dayanak yapılıdır.

Kâr, bir işletmenin belirli dönem sonunda elde ettiği katıksız(net)gelirlerin toplamıdır”⁶

2.Topluma hizmet etme amacı

“İşletmeler yaşadıkları toplumun birer ürünü olarak o topluma katkıda bulunur, hizmet ederler. Ancak, temel konu işletmelerin ana amacının bu noktada odaklanıp odaklanmadığıdır. Gerçekten de, bir özel kesim işletmesinin salt topluma katkı amacına yönelik olarak işleme söz konusu edilemeyecektir.

Temel amaç olarak topluma hizmete yönelik işletmeler, kapitalist ekonomilerde kamu girişimleri olarak karşımıza çıkabilirler. Ancak, yaşanan toplumsal ve ekonomik gerçekler, bu amaca yönelik çalışmanın uzun süre gitmesini engelleyicidir.

Ülkemizde, Cumhuriyetten bu yana varlıklarını çeşitli düzeylerde koruyan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT’ler), toplumsal amaçlı işletmeler olarak kamu tarafından kurulmuşlardır.

⁶ a.g.e, s.50.

Ancak, bunların günümüzde geldikleri nokta, amaçlarının değiştirilmesi ve çalışma ilkelerinin pazar koşulları çerçevesinde sokulması yönündedir. kâr ve topluma hizmet amaçları işletmelerin belli bir ekonomik yapı içerisinde önde tutacakları temel güdülerdir. Bu güdüler dışında, kimi zaman sonuç olarak kimi zaman bu temel amaçlarla birlikte gerçekleşen ya da gerçekleştirilmesi için çaba gösterilen alt amaçların varlığı da gözlemlenmektedir”⁷.

“İşletmelerin amaçları konusunda işletmecilerin geniş bir bakış açısını yeğledikleri ve buna uygun politikalar geliştirdikleri görülmektedir. ABD’nde 200’den fazla işletme sorumlusuyla işletmelerin amaçları konusunda görüşmeler yapılmıştır. Bu işletmeler çeşitli büyüklüklerdeki mal ve hizmet üreticileri, toptancı ve perakendeciden oluşmuştur. Bunların % 90’ı aşağıda belirtilen yedi amaç üzerinde uzlaşmışlardır.

1. Tüketicilerin gereksinme ve isteklerini giderecek mal ve hizmetleri etken olarak üretmek.
2. Bu üretimi karlı olarak gerçekleştirmek.
3. Çalışanların sağlığını ve moral gücünü korumak.
4. Komşularıyla ve toplumla iyi ilişkiler geliştirmek.
5. Devletin yasa ve öbür düzenlemelerini desteklemek.
6. İşletmenin ve elde olunan karın sağlıklı bir biçimde büyümesini gerçekleştirmek.
7. Çevrenin korunmasını sağlamak”⁸.

Günümüz Türkiye’inde özellikle hizmet sektöründe görevli kamuya ait işletmelerde kâr amacından söz etmek zordur. Çünkü kamu kurumlarında temel amaç “kar” dan çok “sosyal fayda” ilkesine dayanmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında kamu ve özel sektör işletmelerini hem amaçları hem de işlevleri yönünden ayırt etmek gerekmektedir.

⁷ a.g.e, s.52.

Kamu işletmeleriyle özel işletmelerin bazı temel farklılıkları:

“Kamu hizmetlerinden yararlananlara “halk”, “kamu” ya da “toplum”, özel mal ve hizmetleri satın alanlara ise “müşteri” denilir”⁹.

Kamu hizmetleri veya kamu işletmelerinde “müşteri” kavramının olmaması beraberinde “müşteri” kavramının getireceği olumlu etkileri de ortadan kaldırmaktadır. Bu etkiler neler olabilir? Kâr, rekabet, verimlilik bunların başında yer almaktadır. Bu kavramlar aslında iç içe birbirine bağlı, biri diğerinin oluşması için gereklidir. Müşteri endişesinin olmaması kâr dolayısıyla rekabet ve verimliliği düşürecektir.

“Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı “kamusal” ya da “yarı kamusal” niteliktedir. Kamusal mal ve hizmetler demek, faydası ülke geneline yayılmış ve bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Bu mal ve hizmetlerin faydası bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemezler”¹⁰.

Kamuya ait işletmelerde fiyatlandırmanın olmaması hizmet açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. İşletmenin veya hizmeti veren kişinin daha iyi hizmet karşılığında daha iyi para veya prim alması imkanı yoktur. Yani hizmeti sunan birimin parasal açıdan aylık maaşı dışında ek bir ödeneği bulunmamaktadır.

“Bir işletmenin gelişmesi pazar koşullarına uygun yeni yatırım kararları almasını gerektirir. Bu durum , işletmeye sürekli bir rekabet üstünlüğü sağlar. Çünkü, bu yolla, pazardaki gelişmelere ayak uydurma ve en son teknolojiyi kullanma imkanı bulmuş olur.

⁸ The World Of Business, New York 1979, s.9’ dan nakleden KARALAR, Rıdvan, a.g.e., s.55.

⁹ ERYILMAZ, Bilal, “Kamu Yönetimi”, 2.Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir 1995, s.30.

¹⁰ a.g.e, s.29.

Bir yatırımın zamanında yapılmaması ya da ihmal edilmesi işletmenin rekabet gücünü, o alandaki yatırımı zamanında yapan işletmeler karşısında yitirmesine neden olur”¹¹.

Kamuya ait işletmeler, özel işletmelerle rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında onlarla mücadele edebilmek için onların standartlarında veya bu standartlara yakın hizmet vermek zorunda kalmışlardır. Bunun bir örneği de hava taşımacılığı sektöründe görülmüştür. Bugün Türk Hava Yolları hava taşımacılığındaki başarısını değişen piyasa şartlarına karşı gösterdiği esneklik ve hizmetteki kalitesine borçludur. Sonuçta fiyat ve hizmet birbiriyle doğru orantılı olarak artarken her ikisinin de değerini müşteri belirlemektedir.

“Kamu hizmetlerinin fiyatı ticari güçler tarafından belirlenemez. Bu nedenle kamu hizmetleri, doğrudan kâr amacına göre değil, “kamu yararı”na uygun olarak halka sunulur. Özel firma ve kişiler, halkın genel arzularına uyup uymamakta ya da başkalarının değerlerine önem verip vermemekte tamamiyle serbesttir. Özel bir kuruluşun amacı, örgütün çıkarını geliştirmektir. Bu çıkar ya kâr ya da sosyal bir değişiklik olabilir. Buna karşılık, kamu yöneticilerinden halkın çıkarlarına uygun hareket etmeleri beklenir. Kamu kurumları, kendi çıkarlarını belirlemede ve geliştirmede, özel kuruluşlar gibi serbest ya da bağımsız değildir. Kamu kurumlarının görevi kendileri tarafından değil, seçimle işbaşına gelen organlarca belirlenir. Kamu kurumlarının görevleri ve dolayısıyla otoritesi, seçim esasına dayandığına göre, kurumlarında kamu yararını temsil etmeleri kaçınılmazdır. Bununla beraber, kamu kurumlarının bütünüyle kamu yararına yönelik olmayan işleri de söz konusu olabilmektedir. Personelin kendi sosyal imkanlarını geliştirmek için yaptıkları harcamalar (araç, gereç, dinlenme tesisleri vb.), lüks yatırımlar, aşırı istihdam, adam kayırma ve rüşvet gibi olaylar, kamu kurumlarında kamu kaynaklarının, birey ya da grup amaçlarına göre kullanabildiklerini gösterir. Özel işletmeler, kamu örgütlerine göre daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri, devletin birer parçasıdır ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun bir denetime tabidirler.

¹¹ BAYAR, Doğan, a.g.e, s.4.

Kamu hizmetleri devamlıdır, herkese eşit olarak sunulur ve müşteriye göre farklılık göstermez; dolayısıyla hizmetlerin belirli standartlara ve usüllere uygun olarak yürütülmesi gerekir”¹².

Kamu işletmeleriyle özel işletmelerin birbiriyle ayrıldığı önemli noktalardan biride verimlilik konusudur. “Hizmetlerde verimlilik konusu; kamu yönetiminde,özel işletmelerde olduğu gibi en çok dikkat edilen hususların başında yer almaz. Buna karşılık özel kesimdeki işletmelerde en önemli sorumluluk sebebi, işlerin kötü ve verimsiz yönetilmesidir. Özel kesimdeki bir yönetici, işletmesinin sorunlarını çözmek ve verimliliğini artırmak konusunda, kamu yöneticisine göre daha geniş bir serbestliğe sahiptir”¹³. “Çeşitlilik,finansal olma ve bazen karışık hedeflerin mevcudiyeti kamu sektörü yöneticileri için verimlilik değerlemesini zorlaştırmaktadır.

Kamu sektöründe kullanılan fayda-maliyet analizleri ve benzeri verimlilik ölçme metotları özel organizasyonlarda verimlilik ölçme ve fırsatları değerlemede kullanılan “finansal netice- kâr figüründen daha az objektif ve daha az kesindir”¹⁴.

Özel işletmelerin kamu kesimindeki işletmelerle ayrıldığı diğer bir nokta “bürokrasi”dir. Özel işletmelerde devlete bağımlılık ve buna bağlı etkenler olmadığından hedefe varmak daha kısa sürede daha kolay olabilmektedir. Zaman kavramı özellikle özel işletmeler için günümüz şartlarında bazen paraya bile tercih edilmektedir. Bankaların,müşteri paralarının bir günlük hatta bir saatlik faizini değerlendirmek amacıyla nasıl uğraş verdikleri bunun en açık örneklerindedir.

1.3. Çağdaş işletmelerin özellikleri ve örnek bir işletme olarak spor tesisleri

Endüstriyel işletmelerle veya temel amacı mal üretmek olan işletmelerle,hizmet üretmek amacıyla faaliyet gösteren işletmeler gerek yapısal gerekse fonksiyonel olarak farklılık gösterirler.

¹² ERYILMAZ, Bilal, a.g.e, s.29-30.

¹³ a.g.e, s.31-32.

¹⁴ SERARSLAN, M. Zahit, “Spor Pazarlaması: Sporun Topluma Yaygınlaştırılmasında Pazarlama Tekniklerinden Yararlanma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1990, s.40.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamuya ait işletmelerde kâr amacı olmadığından özel işletmelere göre işletme ve hizmet anlayışı da daha farklı olacaktır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu işletmelerinin “çağdaş” vasfını kazanmaları için öncelikle işletmenin temel fonksiyonlarını eksiksiz yerine getirmeleri gerekir. Yani yapı uyumunu kaçınılmazdır. “İşletmeyi oluşturan maddesel (anamal) ve insansal (personel) öğelerin sağlam bir yapı (bünye) oluşturacak miktar (oran) ve nitelikte bir araya gelmeleri halinde, kuruluşun yapı uyumunun yerinde olduğu yargısına varılabilir.

Anamal öğeleri ile personeli, bu biçimde birleştirmeyi mümkün kılan bağları, organizasyon (teşkilat, örgüt) sağlar. Bu sözleri matematik olarak belirtmek mümkün olsa, şöyle bir denklem ortaya çıkar.

$$\text{İşletme} = (\text{Personel} + \text{Anamal}) + \text{Organizasyon}^{15}$$

Diğer taraftan hizmet sektöründe yukarıdaki denklemdeki fonksiyonlara ek olarak pazarlama, piyasa şartları, zaman gibi faktörlerde eklenmektedir. Bu etmenler, hizmet sunulan kişiye (müşteri) çoğu zaman aynı anda verilmektedir. “Hizmet olayında genellikle satış, üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Bir lokantada örneğin garson siparişi alır, getirdiği ürün orada o anda yenir. Bazı durumlarda seyahat veya eğlence diyelim satış, bilet yoluyla önceden yapılır, fakat üretim ve tüketim yine aynı andadır”

16

Aynı şekilde spor işletmelerinde (tesisleri) de durum aynıdır. Hizmet sunulan kişi belirli bir zaman dilimi içinde spor yapar ve tesisin verdiği hizmeti bu zaman dilimi içinde ölçüp, işletmenin notunu verir. “Hizmeti çoğunlukla tek elden üretemezsiniz, kalite kontrolü daha zordur, çünkü ürünü üretim aşamasında, herhangi bir merkezi üretim noktasında kontrol edemezsiniz. Denetim rasgele zamanlarda olmak zorundadır. Ürünün müşteriye sunumu sırasında işletmenin kontrolü söz konusu değildir. Müşteri kendisiyle ilgilenen personeli “firma” olarak görür.

¹⁵ TOSUN, Kemal, a.g.e, s.50.

¹⁶ BROWN, Andre, “Müşteri Hizmetleri Yönetimi”, M.E.B Yayınları, Gaye Filmcilik ve Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, Yayın No:2908, Ankara 1995, s.20.

Bir problem çıkmadıkça işletme ortada görünmez. Hizmetin başarısının tek ölçüsü müşterinin aldığı hizmete ilişkin duygularıdır.

Bir çok durumda hizmet, paylaşılamayan, hatta bir kere birine verildiğinde bir başkasına dağıtılamayan bir unsurdur. Bununla birlikte hizmet diğer insanlara anlatılabilir. Eğer müşteri verilen hizmetin iyi bir tecrübe olduğuna inanıyorsa, bunu diğer insanlara anlatacaktır. Eğer kötü olduğunu düşünüyorsa daha fazla insana anlatacaktır¹⁷. Spor tesislerinde; hizmetin sunum aşaması dediğimiz kısmında, müşteri ile diyalog halinde olan personel, işletmenin temsilcisi daha da önemlisi müşteri ile işletme arasındaki ana ilişki unsuru olmaktadır. Bu nedenle personelin insani ilişkilerdeki başarısı ve yeteneği, hizmeti veren işletmenin veya tesisinde başarısını temsil etmektedir. Örneğin spor tesisinin de hizmet vermekle görevli olan personelin, hizmet verdiği kişilere karşı nezaket kurallarının dışında davranması o işletmenin veya tesisin kalitesi konusunda önemli bir ayrıntıdır. Burada hizmetin pazarlanması ve hizmetin özellikleri de öne çıkmaktadır.

“Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere; malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarının planlanması ve uygulanması sürecidir”¹⁸. Bu tanımlamayı spor tesisleri üzerinde düşünmemiz biraz zor olabilir. Özellikle kamu kesimindeki tesislerin işletiminde fiyatlandırma, dağıtım ve satış gibi kavramlar çoğu zaman kullanılmamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları pazarlama faaliyetleri açısından, diğer pazarlama türlerinden ayrılmaktadır. Spor pazarlaması bu özelliği ile sosyal pazarlama karakterine bürünmektedir.

Spor için talep oluşturulması ve spora olan talebin artırılması, toplumda spor yapanların sayısını artırmak suretiyle halk sağlığının seviyesini yükselteceğinden

¹⁷ a.g.e, s.21.

¹⁸ ODABAŞI, Yavuz, “Pazarlama Tanımındaki Gelişmeler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:2, Sayı:7(Ocak-Şubat), s.32.

ülkeler bir sosyal tutundurma faaliyeti ile sporu yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar”¹⁹ . Pazarlamanın işletme üzerindeki etkisi özellikle bu gibi alanlarda(spor hizmeti)daha fazla kendini göstermektedir.

Spor hizmetini işletme fonksiyonlarına uyarladığımızda aslında sporun bir ürün olarak karşımıza çıktığını ve bu ürününde birleşik ürün olma özelliği gösterdiğini görüyoruz. “Spor ürünü de katılım için gereken talepler nedeniyle bir bileşik ürün olarak düşünülebilir. Pek çok spor faaliyetine katılmak için çoğu zaman tesis(imkan), malzeme, zaman ve ulaşım gerekmektedir”²⁰. Konuya bu açıdan bakıldığında hizmetin en iyi şekilde verilmesi için; tesisin işletimine ek olarak tesisin konumu, kullanılan spor malzemeleri, tesisin ulaşımı, mevcut personelin müdahalesi dışında kalan etmenleri teşkil eder. Zamanın tesis deki kullanımını ise personelin inisiyatifine kalmaktadır.

“Bir hizmetin kalite kontrolünü sağlamak için yönetimin süreçleri tutumları takip etmesi gerekir yine çok subjektif bir iş hizmetin teknik kısmı, ne kadar mükemmel olursa olsun, servisi sunan elemanın yetersizliği, olumsuz tutumları notu düşürebilir. Eğer taksi şoförü müşteriye karşı kabaysa, ne kadar dolambaçsız gittiğinin veya ne kadar iyi şoför olduğunun bir önemi yoktur. Müşteri şoförün kaba tutumunu unutmayacaktır ve tekrar gelmekten kaçınacaktır”²¹. Çağdaş spor işletmeleri de aynı anlayış içinde işletilmeli ve personel tarafından hizmet sunulan kişi müşteri gibi algılanmalıdır. Çünkü bu tesislerden faydalanmak isteyen kişilerin ödediği vergiler karşılığında bu hizmeti alma hakları vardır. (1982 Anayasamızın 59. Maddesi-Devlet,her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder.)

¹⁹ SERARSLAN, M. Zahit, a.g.e, s.7.

²⁰ GÜLER, M. Lale, “Spor Hizmetinin Sunulmasında Halkla İlişkilerin Fonksiyonu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü , İstanbul 1994, s.16.

2. VERİMLİLİK KAVRAMI

“İşletme üretimde bulunmak için belli bir teknolojiye ve dolayısıyla teknik araç ve olanaklara sahip olmak zorundadır. Arazi, binalar, makineler, aletler, tesisler, demirbaşlar, hammadde, malzeme ve bu gibi maddesel üretim öğeleri ile insan gücü, gibi insansal üretim etmenlerinin etkin ve verimli bir biçimde üretimde bulunabilmeleri, ancak belli bir teknoloji ile olanaklı olur.

Üretim etmenlerini dağınık ve düzensiz bir biçimde biraraya getirmek, bizi amaçlarımıza çok pahalı (ekonomik olmayan) bir şekilde ulaştırır, ya da hiç ulaştırmaz. Taşınır ve taşınmaz anamallar ile insan gücü ne kadar etkin (tesirli) ve verimli (prodüktif) bir maddesel düzen kurulursa, işletmenin teknolojik gelişme düzeyi o kadar yüksek olur. Teknolojik gelişme, teknik yöntemleri de içine alır. Öyleyse, kusursuz teknik araç ve yöntemler işletmenin teknik gücünü oluşturur. Teknik gücü olan bir işletme, en az harcamalarla (zaman, enerji, emek, hammadde, ve b.g) üretimde bulunur. Maddesel anlamda, bu güç verimlilik (prodüktivite) gücüdür”²². Kaynakların sınırlı olduğu günümüz şartlarında, işletmelerde kaynakların optimum kullanımı gerektiğinden verimlilik bir kat daha önem kazanmıştır. “Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hasıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hasıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standartı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır”²³.

Kamu kesimindeki işletmelerde verimlilik konusunda, denetleme veya kontrolünün özel işletmelerdeki kadar hassas olmaması sonuçta milli geliri de etkilemektedir.

²¹ BROWN, Andrew, a.g.e, s.22.

²² TOSUN, Kemal, a.g.e, s.26.

Yani devlet sektöründe verimlilik konusunda kişisel boyutlarda ölçümün olmaması, sonuçta verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılmamasına yol açmaktadır. Özel sektörde ise kişisel katkı daha çok önem kazandığından durum farklı olmaktadır. Özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasından örnek verelim. Bu tekstil fabrikasında çalışan iki personel düşünün, görevleri malların satışından önce ütü işlerini yapmak olsun. A personeli bir saat de 50 tane kaliteli ve standartlara uygun ütü yaparken, B personeli 30 tane standartın dışında (malın kalitesine yakışmayan) ütü yaptı. Çağdaş işletme anlayışıyla kendi menfaatini düşünmek zorunda olan işveren B personelini daha verimli kullanabileceği bir bölümde görevlendirmekle kalmayıp, 20 tane fazla ve daha kaliteli ütü yaptığı için A personelini prim veya buna benzer bir yolla ödüllendirecektir. Dikkat edilirse özel işletmelerde verimliliği kısmen de olsa kâr durumu etkilemektedir.

“ Rantabilite (karlılık), piyasanın, ve özellikle gelir ile gideri etkileyen çeşitli çevre koşullarının bazen kendiliğinden olmak üzere, en iyi bir biçimde kullanıldığını gösterir. Rantabl (karlı) çalışma için verimlilik zorunlu olmayabilir; piyasa koşulları o kadar uygun olabilir ki, en müsrifçe bir üretim dahi karlı duruma gelebilir. Ancak, olağanüstü sayılabilecek piyasa durumları kural dışı tutulursa, rantabl çalışmak için verimli(rasyonel = minimum harcamalarla) üretimde bulunmak gerekir”²⁴. Yani işletmenin yaptığı işten zarar etme ihtimali, o işletmeyi verimli olarak çalışmaya yönlendirmektedir.

2.1. Verimlilik tanımı

“Genel bir tanımlama yapılırsa, verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi etken kullanımınıdır diye tanımlanır.

²³ PROKOPENKO, Joseph, “Verimlilik Yönetimi”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2.Baskı, Yayın No:476, Ankara 1992, s.3-6.

²⁴ TOSUN, Kemal, a.g.e, s.33.

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki, genellikle aşağıdaki gibi ifade edilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır²⁵. Verimlilik çoğu zaman prodüktivite kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılır. Verimlilik başka bir açıdan şöyle tarif edilmektedir. “Bir işin, olanaklı olduğu kadar az harcama ve fedakarlıkla, yani en ucuz (maddesel ve tinsel anlamda) biçimde amacına ulaştırılması gerekir. Bu duruma, işin verimliliği (= semereliliği = efficiency)denir²⁶.”

Prokopenko’ ya göre çoğu zaman verimlilikle yaklaşık anlamlarda olan fakat gerçekte verimlilikten farklı anlam içeren bir kavramda “verim”dir. “Verim,yüksek kaliteli malları, mümkün olan en kısa sürede üretmektir. Oysa bu mallara gereksinme olup olmadığını da dikkate almak zorundayız”²⁷. Verim yalnızca üretimle ilgili bir faaliyet olurken, verimlilik pazarlama, piyasa şartları, sermaye, hammadde gibi daha geniş ve kapsamlı bir daireyi oluşturmaktadır. Bu dairenin içindeki faktörleri en uygun biçimde kullanıp, az girdi ile kaliteli çıktı alındığı takdirde, işletme daha hızlı büyür ve hedefe daha kısa zamanda ulaşır.

2.2. Verimliliği artıran faktörler

“Genel anlamda verimlilik, kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür.”

²⁵ PROKEPENKO, Joseph, a.g.e, s.3.

²⁶ TOSUN, Kemal, a.g.e, s.11.

²⁷ PROKEPENKO, Joseph, a.g.e, s.5.

- Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.
- Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı.
- Etkililik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen.
- Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu”²⁸.

Bu ölçütler, modern bir işletmede her zaman göz önünde bulundurulması gereken ölçütlerdir.

Verimlilik bir işletmenin hem dış hem de iç faktörlerden etkilenmesine bağlıdır. Dış faktörler, işletmenin kendi denetiminin dışında gelişen fakat uymak zorunda olduğu faktörlerdir.

Örneğin; bir temizlik şirketinde, kullanılan temizlik malzemelerinin fiyatı petrol fiyatlarına endekslenmişse şirketin bu durumda fiyatların artması veya azaltılması yönünde yapabileceği bir şey olamaz. Yani petrol fiyatları bu işletmenin denetimi dışındadır. Fakat petrol fiyatları denetim dışında olduğu için, işletmenin bu fiyatların artacağını daha önceden tespit etmesi kendi menfaati için iyi olur. İç faktörlerde ise işletmenin müdahalesi söz konusudur. İşletme kendi menfaatlerine uymayan veya zarara yol açabilecek etmenlere müdahale eder. İç faktörlerin işletme üzerindeki verimlilik etkisine hizmet sektöründen bir örnek verelim. Bu seferki örneğimiz bir fast food restorandan olsun. Müşterimiz işletmeye geliyor ve görevli personele siparişini veriyor. Her şey mükemmel yalnız bu müşterinin ufak bir şikayeti var. Sipariş ettiği yiyecekler zamanında gelmiyor veya biraz gecikiyor. Yani servis masalara hızlı ulaştırılamıyor. İşletme sahibi bu tip şikayetlerin artmasına müsaade etmeden, personeli önce uyaracak, daha sonra olumlu bir değişiklik olmazsa, bu personeli işletmenin verimliliğini etkilemeyecek başka bir kısımda; örneğin gece temizliğinde kullanacaktır. Aksi takdirde müşteri diğer gelişinde bu ayrıntıya daha fazla dikkat edecek ve belki de bir dahaki sefere başka bir işletmeyi tercih edecektir.

²⁸ LAWLOR, Alan, “Productivity Improvement Manual (Aldershot, United Kingdom, Gower, 1985), p.36’den nakleden PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.6.

Verimliliği artırmak için öncelikle elimizdeki malzemeleri (Ürün, teçhizat, teknoloji, malzeme ve enerji, insan vb.)iyi teşhis etmemiz lazım. Şekil 2.1’de işletme verimlilik faktörlerinin bütünleşmiş modeli şematik olarak gösterilmiştir²⁹.

Tablo 2.1. İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli

İç faktörler		Dış faktörler		
Katı Faktörler	Esnek Faktörler	Yapısal Düzenlemeler	Doğal Kaynaklar	Hükümet ve Altyapı
Ürün	İnsan	Ekonomik Değişimler	İnsan gücü	Kurumsal mekanizmalar
Fabrika ve Teçhizat	Organizasyon Ve sistemler	Demografik ve Sosyal değişim	Arazi	Politika ve Stratejiler
Teknoloji	Çalışma Metotları		Enerji	Altyapı
Malzeme ve Enerji	Yönetim Biçimleri		Hammaddeler	

Mukherjee ve Singh’in yaptığı sınıflandırmada bütün faktörlerin aslında “insan”unsuruyla bağlantısı olduğu görülmektedir. Prokopenko da aynı faktör üzerine dikkat çekmektedir. “Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak,bir kuruluşta çalışanların tümünün işçiler,mühendisler,yöneticiler,girişimciler ve sendika üyeleri olarak- oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır: Uygunluk ve etkililik. Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdırlar. Bu davranış yasasıyla açıklanır. Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman motivasyon azalır. Motivasyon tüm insan davranışlarının,dolayısıyla da verimlilik artırma çabalarının temelidir. Etkililik ise, insan çabasının çıktığı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir”³⁰. İnsan faktörünün etkisi her alanda olduğu gibi verimliliğe de direkt etki etmektedir.

²⁹ MUKHERJEE S.K and SINGH Duleep: “Towards High Productivity, Report of a Seminar On Higher Productivity in Public Sector Production Enterprises,1975), p.91-103’den nakleden PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.12.

³⁰ PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.15-16.

Verimlilik konusunda en az bilinen noktalardan biri verimlilik analizi veya ölçümüdür. Özellikle özel işletmelerde, verimlilik analizi konusu üzerinde daha hassas durulduğundan, çalışan personel verimsizlikten çabuk etkilenir. Kamuda ise durum farklıdır. Kamu yönetiminde yukarıdan aşağıya doğru inildikçe verimliliğin anlam ve önemi azalır.

Çünkü personel genelde bundan direkt etkilenmez. “Kamu yöneticilerinin, çalışanların ücretlerini artırma ve azaltma yetkileri yoktur. Oysa özel işletmelerde çalışanların ücretlerinin üst limiti bulunmamaktadır ve yöneticiler, çalışanların ücretlerini, başarı durumlarına göre düzenleme imkanına her zaman sahiptir”³¹. Burada dikkat edilmesi gereken husus ücret artışının adeta bir teşvik unsuru olarak kullanılmasıdır. Diğer taraftan, kamu ve özel sektördeki yöneticiler; verimlilik değerlendirmesinde farklı veya sonucu kendi menfaatlerine yarayacak kıstasları kullanabilirler. Bu tür bir ölçüm metoduysa yanlış sonuçların çıkmasına ve yanılgıya yol açacaktır. “Bir hastanenin yöneticilerinin, verimliliği hasta-yıl başına kullanılan yatak-gün sayısı olarak almaları, yanlış ölçüme örnek olarak verilebilir. Doğru ölçü ise, tedavi edilen hastaların ağırlıklandırılmış sayısı olmalıydı; burada ağırlık hastalığın ciddiyet derecesini göstermektedir. Kimi kuruluşlar, tüm dikkatlerini belli bir bölümün verimliliği üzerinde yoğunlaştırırlar. Özellikle devlet dairelerinde görülen bir başka hata ise yöneticilerin etkinlikleri, çıktı ve sonuçları karşılaştırmalarıdır. Örneğin, eğitim programlarında yanlış ölçüt, eğitim görenlerin sayısının alınmasıdır; doğru ölçüt, eğitim görenlerden işe yerleşenler ya da performansını geliştirenlerin sayısının alınması olacaktır”³². Verimlilik ölçüm tekniğinin yöneticiler veya diğer unsurlar tarafından uygulanması sırasında, ölçümün ne zaman yapılacağı, kimleri kapsayacağı, hangi teknikle yapılacağı ve yapılabilirliği gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Verimlilik analizinde dikkat edilecek konulardan biride işin psikolojik yönüdür. Çünkü ölçüm yapılmadan önce veya yapılırken, personelin bir kısmı bu ölçüme karşı olumsuz bir tavır takınabilecektir.

³¹ ERYILMAZ, Bilal, a.g.e, s.32.

³² PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.65.

Verimlilik konusunda en az bilinen noktalardan biri verimlilik analizi veya ölçümüdür. Özellikle özel işletmelerde, verimlilik analizi konusu üzerinde daha hassas durulduğundan, çalışan personel verimsizlikten çabuk etkilenir. Kamuda ise durum farklıdır. Kamu yönetiminde yukarıdan aşağıya doğru inildikçe verimliliğin anlam ve önemi azalır.

Çünkü personel genelde bundan direkt etkilenmez. “Kamu yöneticilerinin, çalışanların ücretlerini artırma ve azaltma yetkileri yoktur. Oysa özel işletmelerde çalışanların ücretlerinin üst limiti bulunmamaktadır ve yöneticiler, çalışanların ücretlerini, başarı durumlarına göre düzenleme imkanına her zaman sahiptir”³¹. Burada dikkat edilmesi gereken husus ücret artışının adeta bir teşvik unsuru olarak kullanılmasıdır. Diğer taraftan, kamu ve özel sektördeki yöneticiler; verimlilik değerlendirmesinde farklı veya sonucu kendi menfaatlerine yarayacak kıstasları kullanabilirler. Bu tür bir ölçüm metoduysa yanlış sonuçların çıkmasına ve yanılgıya yol açacaktır. “Bir hastanenin yöneticilerinin, verimliliği hasta-yıl başına kullanılan yatak-gün sayısı olarak almaları, yanlış ölçüme örnek olarak verilebilir. Doğru ölçü ise, tedavi edilen hastaların ağırlıklandırılmış sayısı olmalıydı; burada ağırlık hastalığın ciddiyet derecesini göstermektedir. Kimi kuruluşlar, tüm dikkatlerini belli bir bölümün verimliliği üzerinde yoğunlaştırırlar. Özellikle devlet dairelerinde görülen bir başka hata ise yöneticilerin etkinlikleri, çıktı ve sonuçları karşılaştırmalarıdır. Örneğin, eğitim programlarında yanlış ölçüt, eğitim görenlerin sayısının alınmasıdır; doğru ölçüt, eğitim görenlerden işe yerleşenler ya da performansını geliştirenlerin sayısının alınması olacaktır”³². Verimlilik ölçüm tekniğinin yöneticiler veya diğer unsurlar tarafından uygulanması sırasında, ölçümün ne zaman yapılacağı, kimleri kapsayacağı, hangi teknikle yapılacağı ve yapılabilirliği gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Verimlilik analizinde dikkat edilecek konulardan biride işin psikolojik yönüdür. Çünkü ölçüm yapılmadan önce veya yapılırken, personelin bir kısmı bu ölçüme karşı olumsuz bir tavır takınabilecektir.

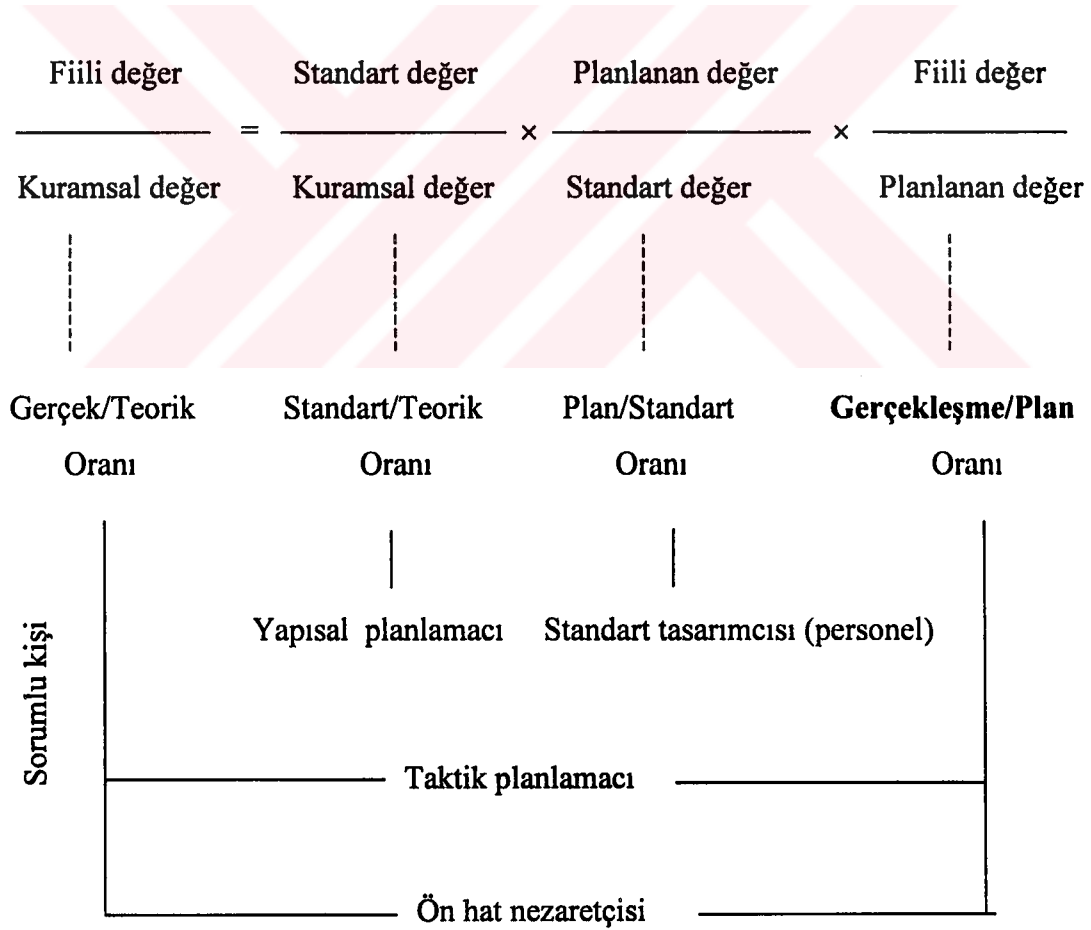
³¹ ERYILMAZ, Bilal, a.g.e, s.32.

³² PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.65.

Bunu önlemek için personele; ölçümün, işletmenin ve dolayısıyla çalışanların yararına olacağı ve herkesin ne kadar çalıştığının ortaya çıkması açısından faydaları da anlatılabilir. Yani kısaca yapılacak iş; bütün çalışanları aynı hedefler etrafında toplayabilmektir.

Verimlilik analizinde veya verimlilik ölçümünde işletmelerde temel bir ölçüm sistemi kurulmalı ve yöneticiler (analiz ya da ölçüm yapanlar) bu sistemi yakından takip etmelidir. “Kurosawa’ya göre, işletmede verimlilik ölçümü, geçmişin analizi ve yeni etkinliklerin planlanmasına yardım eder; ayrıca, işlevsel etkinliklerin izlenmesi için bir bilgi sisteminin kurulmasında kullanılabilir. Bu nedenle, verimlilik ölçüm sistemlerinin karar alma hiyerarşisine çok uygun olarak kurulması büyük önem taşır. Genel nitelikteki bir sistem, Şekil 2.1.’de verilmiştir”³³.

Şekil 2.1. Yönetimde Verimlilik Ölçümünün Temel Çerçevesi



³³ PROKOPENKO, Joseph, a.g.e, s.38.

3. SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİ

Günümüz dünya şartlarında, spor ülkeler için gelişmişliğin bir göstergesi olmuştur. Bu nedenle spor alanında yapılan yatırımlar ülkelerin bütçelerinde her geçen gün daha fazla yer almakta ve artmaktadır. “Günümüz dünyasında, ülkelere itibar kazandırmak, çeşitli uluslararası olay ve durumlara tepki göstermek, ülkelerin ve sistemlerin propagandasını yapmak, bazı ülkeleri dünya uluslar topluluğuna kazanırken başkalarını ondan soyutlamak için kullanılıyor spor...”³⁴. Sporun öneminin bu kadar artması sonucunda ülkeler spor konusunu daha yakından ve bilimsel açıdan incelemeye başlamıştır. “Spor, yapanlar (sporcu) açısından yarışma-kazanmaya dönük fiziksel, zihinsel ve teknik bir çaba; izleyenler (seyirci) açısından heyecan ve estetik içeren sanatsal bir süreç; genel bütünlüğü içinde de, anatomi, fizyoloji, ortopedi, biomekanik, psikoloji ve farmakoloji gibi disiplinlerin yardımıyla gelişen, sürdürülen bir bilimsel oluşumdur”³⁵. Sporun bilimsel özelliğinin yanısıra sosyolojik, kültürel ve ekonomik yönü de bugün dünyada tartışılmayacak kadar kabul edilmiştir.

Spor olayını oluşturan elemanlar genel olarak dört bölümden meydana geliyor. Bunlar “1) Sporcu, 2) Spor yeri, 3) Spor araç ve gereci, 4) Spor aracıları (Eğitmen, antrenör, hakem, yönetici vb.) Bu dört elemanın gelişmişlik düzeyi, bir ülkedeki sporun gelişmişlik göstergesidir. Bu elemanlardan birinin yetersizliği diğerlerinin çok gelişmiş olmalarına karşın, ülke sporunu o yetersizlik düzeyinde tutacaktır. Çünkü bu elemanlar bir fiçinin tahtaları gibidir, su ancak eksik olan tahta düzeyine kadar doldurulabilecektir”³⁶.

Özellikle temel amaç kitle sporunu yaygınlaştırmak ise; spor yerleri bu elemanlar arasında önem sırasına göre ilk sırada yer alacaktır. Burada spor yerlerinden kast edilen nokta; açık veya kapalı spor tesisleridir. “Sporun gelişmesinde temel unsurlardan biri, belki de birincisi spor tesisleridir. Spor hayatı, spor tesislerinin varlığıyla sıkı sıkıya ilişkilidir.

³⁴ FİŞEK, Kurthan, “ Türkiye Spor Tarihi ”, Gerçek Yayınevi, 1.baskı, İstanbul 1985, s.23.

³⁵ FİŞEK, Kurthan, a.g.e, s.21

Spor tesislerinin ülke seviyesinde dengeli dağılımı ve yeterli sayıda olması, sporun toplum tabanına yaygınlaşmasını ve kitlelerin aktif olarak spora katılmalarını sağlamaktadır”³⁷.

Ülkemiz açısından spor tesislerinin durumu ile ilgili yapılan önemli tespit ve sorunlar ise şöyle özetlenebilir. “Ülkemizde spor tesislerinin sayısı olarak yeterli olmadığı ve ülke seviyesinde dengeli dağılım göstermediği bilinmektedir. Bu durum hemen şu soruyu akla getirmektedir. Türkiye niçin bugüne kadar yeterli sayıda spor tesisine kavuşturulmamıştır ? Herhalde bu soruya verilebilecek en doğru cevap, sporun öneminin yeterince anlaşılammış olması şeklindedir. Spor tesislerinin sayısı olarak yeterli olması çok önemli olmakla beraber, mevcut tesislerin işletilmesi de aynı derecede önemlidir. Bu noktada, her alanda olduğu gibi, spor tesisleri alanında da bir politikanın bulunması ve bütün uygulamaların bu politika çerçevesinde gerçekleşmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Spor tesisleri politikası nedir ? Ya da bu politika nasıl olmalıdır ? Bu sorulara değişik cevaplar verilmekle beraber, ortak noktaların bulunduğu bir tanımlamayla spor tesislerine ait politika ana hatlarıyla oluşturulabilir. Bu tanımlama; sporun gelişmesi ve kitlelerin aktif olarak spora katılabilmeleri için, spor tesislerinin bütün ülke seviyesinde dengeli bir dağılım göstermesi ve çok amaçlı olarak inşa edilmesi, her yaş ve kesimdeki vatandaşların aktif olarak spor yapabilmesine imkan tanımayı hedefleyen bir politikayı amaçlamalıdır.

Spor tesisleri politikası iki açıdan düşünülmelidir. Birinci olarak, spor tesislerinin ülke düzeyinde yapım politikası, ikinci olarak, spor tesislerinin işletme politikası”³⁸.

3.1. Spor tesislerinin sınıflandırılması

Spor tesisleri hakkındaki genel bilgiler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından şu şekilde yapılmıştır. “Bir ülkede yapılan sporlar, o ülkenin gelenekleri, toplumsal tercihleri ve coğrafi koşullarına göre ortaya çıkmakta ve yoğunlaşmaktadır.

³⁶ ERDEM, Ümit, “Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi”, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:15 (Temmuz-Ağustos), Ankara 1986, s.25.

³⁷ İMAMOĞLU A. Faik, Spor Tesisleri İşletme Politikası, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:34, Eylül-Ekim 1989-Ankara, s.29.

³⁸ İMAMOĞLU, Faik, a.g.m, s.29

Bazı sporlar uluslar arası nitelikte bazıları ise yöresel ve geleneksel olarak yaygınlık kazanmaktadır. Her nitelikteki spor etkinliği, kendi eylem türlerine göre biçimlenen fiziksel ortamlarda gerçekleşmektedir. Bu ortamlar eylemin gerektirdiği mekanların oluşturulmasıyla ortaya konulduğu gibi, varolan doğal ya da kentsel alanların düzenlenmesi yoluyla da elde edilebilir.

Spor tesislerinin sınıflandırılmasını yapmadan, spor tesisi tanımını da araştırmak gereklidir. Spor tesisi ; spor etkinliklerinin (spor öncesi ve sonrası eylemler) gerektirdiği, ulusal ya da uluslar arası standartlara ve işlevsel (oyun alanı, seyirci tribünü, duş ve wc, teknik servisler gibi) koşullara uygun olarak düzenlenmiş mekanlar olarak tanımlanabilir.

Spor tesislerinin sınıflandırılmasında spor etkinliğinin amacı ile mekansal ve eylemsel özelliği sınıflandırmada başlıca etkenler olmaktadır. Amacına göre spor tesisleri sınıflandırılmasında, "*gösteri amaçlı spor tesisleri*", "*antrenman ve eğitim amaçlı spor tesisleri*", "*sosyal amaçlı spor tesisleri*" şeklinde bölümler oluşturmak mümkündür"³⁹.

Bugün ülkemizde kamuya ait spor tesislerinin bir çoğunun yapımını ve mülkiyetini üstlenen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örneğin spor salonları için kentsel nüfusu da göz önüne alarak, gösteri amacını da kapsayan 500, 750, 1500, 2500 kişilik spor salonları için tip projeler üretmekte ve yatırım projeleri bu şekilde oluşturulmaktadır.

Spor tesisleri spor eyleminin yapıldığı yer ve mekan olarak da açık ve kapalı spor tesisleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Açık spor tesisleri spor eyleminin dış fiziki mekanlarda yapılmasına olanak sağlayan tesislerdir. Özellikle seyirci olanağı bulunan stadyum, tenis, yüzme havuzu gibi açık spor tesislerinin bir çoğunda seyir ve spor öncesi eylem mekanları kapalı olarak yapılmaktadır. Ancak spor eyleminin yapıldığı alanlar her türlü iklim koşuluna rağmen doğaya açık olarak bırakılmaktadır. Bu tür tesisler bir bakıma yarı açık veya yarı kapalı olarak düşünülse de eylemsel özellik açısından açık spor tesisi olarak anılmalıdır. Kapalı spor tesisleri, spor etkinliklerinin tümünün kapalı iç mekanlarda yapılmasına olanak sağlayan tesislerdir. Kapalı spor

³⁹ "Spor Tesislerinde İstatistik", Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayını, Mart 1998, s.1-4.

tesislerinin ülkemizde en yaygın olanı spor salonlarıdır. Bu spor salonları tek bir spor türüne hizmet verecek biçimde düzenlediği gibi, çoğunlukla birden fazla spor türünün yapılmasına olanak verilmesine göre de düzenlenmektedir. Kapalı ya da açık olarak belirgin bir tesisi gerektirmeyen spor etkinlikleri için doğal ya da kentsel alanlar sportif alan olarak düzenlenmektedir. Motosiklet ve araba yarışları, maraton koşuları, dağcılık, yelken gibi sporların yapıldığı alanları bu konuda örnek alabiliriz.

Mekansal ve eylemsel özelliklerine göre spor tesisleri ile spor etkinliğine hazırlık yapılan tesislerin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılabilir:

I - Mekan ve Eylem Özelliğine Göre Spor Tesisleri Sınıflandırılması

A -)Açık Spor Tesisleri

- 1- Stat- Stadyum
 - a) Futbol stat-stadyumu
 - b) Atletizm stat-stadyumu
- 2- Açık Yüzme Havuzu
- 3- Açık Binicilik Tesisi
- 4- Kış Sporları (kayak) Alanı
- 5- Açık Atıcılık (trap-skıt) Alanı
- 6- Açık Okçuluk Alanı
- 7- Bisiklet (veledrom) Alanı
- 8- Spor Sahaları
 - a) Futbol sahası
 - b) Atletizm pisti

- c) Basketbol sahası
- d) Voleybol sahası
- e) Hentbol sahası
- f) Tenis sahası
- g) Güreş (karakucak) sahası
- h) Cirit oyun alanı

B -) Kapalı Spor Tesisleri

- 1- Kapalı Yüzme Havuzu
- 2- Kapalı Binicilik (Manej) Tesisi
- 3- Atış Poligonu
- 4- Buz Pateni Salonu
- 5- Spor Salonları
 - a) Atletizm
 - b) Basketbol
 - c) Voleybol
 - d) Hentbol
 - e) Tenis
 - f) Masa tenisi
 - g) Bedminton
 - h) Jimnastik

- 1) Eskrim
- i) Güreş
- j) Judo
- k) Karate
- l) Tekvando
- m) Halter
- n) Boks

c- Sporlaştırılmış Doğal ve Kentsel Alanlar

- 1- Dağcılık Spor Alanı
- 2- Kürek Spor Alanı
- 3- Yelken Spor Alanı
- 4- Bisiklet Spor Alanı
- 5- Otomobil Spor Alanı
- 6- Sağlık Koşusu ve Yürüyüş Alanı

II- Spor Etkinliğine Hazırlık Yapılan Tesisler Sınıflandırması

A-) Sporcu Kamp Eğitim Merkezleri

- 1- Güreş Eğitim Merkezi
- 2- Kış Sporları Eğitim Merkezi
- 3- Gençlik ve İzcilik Kamp Tesisi

B-) Sporcu Sağlık Merkezleri

C-) SESAM

D-) Doping Kontrol Merkezi

E-) Kayakevleri

F-) Kayıkhaneler

G-) Gençlik Merkezleri

3.1.1. Spor tesislerinin mülkiyet tanımlaması

“1-)Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü :

Mülkiyeti Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne ait yada bir başka kurum ve kuruluşa ait olup Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün kullanımına tahsis edilmiş tesisler.

2-)Resmi ve Özel Eğitim Kurumları :

Üniversite, yüksek okul gibi yüksek eğitim kurumları dışında kalan, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde özel sektörün işletmesinde olan ilköğretim okulları ile her türlü lise düzeyindeki eğitim kurumlarının kapsamında yer alan çeşitli spor tesisleri.

3-)Yüksek Eğitim Kurumları :

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) bünyesinde yer alan resmi ve özel üniversite, fakülte, yüksek okul gibi yaygın ve örgün eğitim kurumlarına ait her tür spor tesisleri.

4-)Kamu Kuruluşları :

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Müdürlüğü, Belediyeler, Üniversiteler dışında kalan, Devlet Su İşleri, Karayolları, Köy hizmetleri, v.s. gibi katma veya özel bütçeli her türlü kamu kuruluşları ve KİT'lere ait çeşitli spor tesisleri.

5-)Yerel Yönetimler :

İl ve ilçe hizmetlerini yürüten büyükşehir ya da ilçe belediyeleri mülkiyetinde olan her türlü spor tesisleri.

6-)Dernek ve vakıflar :

Spor kulüpleri dışında kalan, sivil toplum örgütü konumunda bulunan ve her türlü alana hizmet götüren dernek ya da vakıflara ait çeşitli spor tesisleri.

7-)Spor kulüpleri :

Çeşitli spor branşlarına göre yapılanmış ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünden tescil edilmiş spor kulüplerinin kendi mülkiyetlerinde olan spor tesisleri.

8-)Özel Sektör Kurumu :

Her çeşit sanayi veya hizmet sektöründe yer alan özel kişi ve kuruluşlara ait üretim tesislerinde bulunan ve mülkiyeti özel sektöre ait çeşitli spor tesisleri⁴⁰.

3.2. Spor tesislerinin yapım kriterleri

Spor tesisleri konusunda zaman içinde farklı kriterler ortaya konmasına karşın, uygulamada başarıya ulaşılamamıştır. Devlet bu konuya zamanla beş yıllık kalkınma planlarında yer verirken, 1983 yılında sporun geliştirilmesinde uygulanacak temel ilkeler ismiyle kabul edilen yönetmelikle konuya biraz daha eğilmiştir. Diğer belirleyici bir kurum ise devlet planlama teşkilatı olmuş ve kendine has şartlar hazırlamıştır.

⁴⁰ a.g.y, s.9.

Ülkemizin yatırım kararlarının planlaması ve yönlendirilmesini beş yıllık kalkınma planları belirlemiş olmasına rağmen, bu planlarda sporun arzu edilen payı ve ilgiyi görmemesi düşündürücüdür. Beş yıllık kalkınma planlarında bazen gerçekten gerekli ve anlamlı kriterler belirlenmesine rağmen, bu kriterler çoğu zaman uygulanamamış veya yanlış uygulanmıştır.

Bunların temel sebeplerinin başında ise; kişisel veya grup menfaatlerinin öneminin sporun önüne geçmesi olmuştur. Örneğin beş yıllık kalkınma planlarında tesis yapımında nüfus etkenine dikkat edilmesi istenirken, bu kriter politik ağırlığı olan birinin bölgesine seçim yatırımı yapmasından dolayı dikkate alınmamıştır.

Spor tesisleri konusu ilk defa ikinci beş yıllık kalkınma planında ele alınmıştır. Daha sonra yapılan planlarda da, ikinci beş yıllık kalkınma planında öngörülen planların temel olarak alındığı görülüyor. “Bu planda istenilen kriterleri şöyle sıralayabiliriz.

- Tesisin yapılması istenen yerdeki nüfus yoğunluğu ve dağılımı,
- Her derecedeki okulların sayısı ve okullardaki öğrenci adeti,
- Kulüplerin sayısı, bu kulüplerde kayıtlı bulunan sporcularla, kayıtlı olmayan aktif sporcuların sayıları ve uğraştıkları branşlar,
- Mahalli özellikler ve mahallin örf ve adetleri,
- İklim şartları,
- Gerçek ihtiyaçlar (milli temasların yapıldığı yerler vb.) şeklinde tespit edilmiştir”⁴¹.

İkinci beş yıllık kalkınma planının dışında sporun geliştirilmesinde uygulanacak temel ilkeler yönetmeliğince tesisler konusunda yeni ve daha güncel düzenlemeler yapılmıştır.

⁴¹ İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara 1967, s.193.

“ Bu düzenlemeler;

- Yalnız özel bir spor dalına hitap eden bir tesis ancak o spor dalının faaliyet gösterdiği veya o spor dalı için büyük bir potansiyelin bulunduğu bölgede kurulması,
- Tesislerin dizaynında, yerel gereksinimlerin, kullanma ve seyirci kapasitesinin ve benzer faktörlerin kesinlikle göz önünde bulundurulması,
- Antrenman tesislerinde veya seyirci potansiyeli bulunmayan yerlerde, tesise seyirci tribünü yapılmasına gerek bulunmadığı,
- Uluslararası ve milli müsabakaların yapıldığı ana merkezlerdeki spor salonu ve diğer tesislerde kesinlikle uluslararası normlara uyulması, tesislerin mümkün olduğunca çok amaçlı olarak dizayn edilmesi,
- Yapılacak tesislerde dayanıklılık, kolay bakım ve temizleme, en az personel kullanma gibi işletme faktörlerine dikkat edilerek, kitleye açık, yetiştirici anlamda hizmet veren ve antrenman maksadıyla kullanılan tesislerde yaygınlık ve maliyet unsuru ile norm ve standartlar arasında denge kurulması,
- Her ilçede veya belediyesi bulunan her yerde bir futbol, basketbol ve voleybol sahasının yapılması, 8-10 bin nüfusu olan her ilçeye bir spor salonu yapılması esas kriter olarak benimsenmiştir”⁴².

Diğer bir düzenleme ise Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılmıştır. Devlet planlama teşkilatı ise spor tesislerinin yapımında ve yatırımında şu hususlara dikkat edilmesini istemiş, yatırım kriterlerinin değişken ağırlıklarını belirlemiştir⁴³.

⁴² T.C Gençlik Spor Bakanlığı, “Sporun Geliştirilmesinde Uygulanacak Temel İlkeler Yönetmeliği”, Yayın No:31, Ankara 1983, s.94.

<u>Yatırım Kriteri</u>	<u>Değişken Ağırlığı</u>
• Nüfus (Hedef nüfus)	70
• İklim	10
• Mevcut spor tesisi sayısı	10
• Üniversite öğrenci sayısı	5
• Spora duyulan ilgi	5

Devlet planlama teşkilatınca belirlenen kriterlerin değişken ağırlığı ve önem derecesi tartışılabilir. Örneğin bir bölgedeki mevcut spor tesisi sayısı yetersiz olmasına rağmen spora duyulan ilgi çok fazla olabilir. Bu durumun terside söz konusu olabilir. Bu durumda söz konusu kriterlerin ağırlık oranı değişebilir veya ortadan kalkar.

Diğer yandan Devlet Planlama Teşkilatı en son yaptığı yedinci beş yıllık kalkınma planı 1997 yılı destek çalışmalarında tesisler konusunu bir cümleyle özetlemekte ve bu konunun ayrıntılarına girmemektedir. Bu konudaki çalışma “Spora ayrılan kaynakların artırılması, tesislerin rasyonel kullanılması, sporla ilgili insangücü ihtiyacının karşılanması hususlarında özel sektörün, mahalli idarelerin ve spor kulüplerinin rolünü ve katkısını düzenleyen Sponsorluk Kanun Tasarısı ve Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslakları çalışmaları tamamlanmıştır”⁴⁴ diye ifade edilmiştir.

Şu ana kadar belirlenen kriterler olmasına rağmen bu kriterler bütün şartlar için yeterli olmamış daha da önemlisi uygulamadaki eksiklikler kriter belirlemeden çok uygulamanın önemli olduğunu göstermiştir. Yani teorik olarak kağıt üzerine yazılanlar hayata geçirilememiş veya eksik geçirilmiştir.

“Bugüne kadar mevcut uygulamalarda, yatırımlar, sporun aktif olarak yapılabileceği tesisler yerine, ağırlıkla seyir sporuna imkan veren tesisler üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca bir spor tesisini kurmak için, belirli standart ve uygulanacak politikalar tespit edilmediğinden genellikle atıl kapasite yaratılmakta ve tesis ihtiyacı olan bölgelere tam

⁴³ SALMAN, M. Nuri, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne ait Spor Salonu Yatırım Projelerinin Ekonomik Açından Değerlendirilmesi (Mevcut Durumun Tesbiti), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1992, s.173.

anlamıyla karşılık verilememektedir. Yapılan tesislerin büyük kapasiteli olması, işletme masraflarını çoğaltmakta, bundan dolayı tesislerden geniş kitlelerin yararlanma imkanı sınırlı olmaktadır. Diğer yandan: Tesislerin ülke seviyesindeki dağılımı oldukça dengesizdir. Herhangi bir ilde yapılması kararlaştırılan spor tesisine ait teklif, tutarlı bir dayanağı olmaksızın yapılmaktadır. Ülkemizde yapılan ve yapılması gerekli tesislerin kapasitesi ve niteliği konusunda standartlar geliştirilmemiştir. Tesislerin muhtelif yerlerde ve çok sayıda yapımına başlanması, birçok tesisin uzun yıllar tamamlanamamasına, bu ise, maliyetlerin yükselmesine ve devlet kaynaklarının israf edilmesine sebep olmaktadır”⁴⁵.

3.3. Hizmet sektöründe spor pazarlaması ve tesis işletmeciliği ile ilişkisi

“Hizmet sektöründeki hızlı gelişme, gerek araştırmacılar gerekse girişimcilerin dikkatini bu alana yöneltmiştir. Hizmetin kendine özgü özelliklerinden dolayı, geleneksel mal pazarlamasında kullanılan stratejiler ve uygulamaların hizmet pazarlamasında da kullanımı uygun değildir. Bu nedenle hizmet pazarlamasında ortaya çıkan problemlerin, yine kendi yöntemlerinden yararlanılarak çözümlenmesi gerekir”⁴⁶.

Hizmet sektöründe bazen ürünün sunumundan önce, bazen de ürünün sunumu sırasında pazarlama teknikleri farklı şekilde uygulanabilir. Bundan dolayı pazarlama teknikleri uygulanmadan önce hizmetin özelliklerinin bilinmesi daha faydalı olur. “Bu özellikler: Fiziksel varlığının olmayışı, el ile tutulamaz ve dokunulamaz oluşu, Üretici açısından hizmetin, tüketici açısından ise tatminin aynı düzeyde tutulmasının zorluğu (farklılık, heterojenlik). Hizmet üretimi ve tüketiminin aynı zemin ve zamanda oluşu (bunların birbirlerinden bölünemez, ayrılamaz oluşu). Birincisi, birçok hizmet fiziksel varlığı olmayan, el ile tutulamaz, dokunulamaz özelliğe sahiptir.

⁴⁴ “Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000) 1997 Yılı Program Destek Çalışmaları, T.C Başbakanlık DPT, Ankara 1997, s.162.

⁴⁵ Anonim, “Kamuya Ait Saha ve Tesislerin Ortak Kullanımı”, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:3 (Temmuz-Ağustos), Ankara 1984, s.29.

⁴⁶ UNUTULMAZ, Osman ve VARİNLİ, İnci, “Hizmet Pazarlamasında Kalite”, Turizm Eğitimi, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara 1992, s.125.

Çünkü hizmetler, nesnelere ziyade eylemlere oluşur. Birçok hizmet sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, muayene edilemez. Dolayısıyla, hizmet için, ürünlerde olduğu gibi satış öncesi bir garanti temini (verme) de oldukça zordur. Hizmetlerin bu özelliğinden dolayı, firmalar, tüketicilerin sunulan hizmeti nasıl algıladıklarını ve hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiklerini öğrenmek zorundadırlar. İkincisi, özellikle yoğun işgücüne dayalı hizmetler heterojendir, farklıdır. Hizmet sunumu, üreticiden üreticiye, tüketiciden tüketicie ve hatta günden güne değişir (farklılık gösterir). Hizmet sunan personelden belirli bir düzeyde davranış tutarlılığı yani standart bir davranış kalitesi düzeyi sağlamasını beklemekte güçtür. Üçüncüsü, çoğu kez hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman ve zeminde olur. Özellikle, işgücü (emek) yoğun hizmetlerde, kalite hizmetin sunulduğu anda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, üretim ile tüketim eş anlamlıdır. Genellikle hizmet üreten firmalarda müşteriyle ilgilenen personel ile müşteri arasında doğrudan bir etkileşim vardır. Tüketicinin katılımının (müdahalesinin) yoğun olduğu hizmetlerde (kuaförlerin saç kesimleri gibi), hizmet üreticisinin kalite üzerinde yönetsel kontrol sağlaması daha güç olabilir. Çünkü müşteri hizmet sürecini etkilemektedir. Bu tür hizmetlerde tüketicinin müdahalesi, (kuaföre müşterinin saçını nasıl kestirmek istediğini tarif etmesi gibi) sunulan hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyecektir⁴⁷.

Personelin, hizmetin özellikleri hakkındaki bilgi ve seviyesi verilecek hizmetin başarısını da etkileyecektir. Bu nedenle, son yıllarda kamu ve özel sektöre ait birçok işletme; hizmetiçi eğitim yoluyla personelini mesleki eğitimden geçirerek daha fazla verim almaya düşünmektedir. “Hizmetiçi eğitim yolu ile bireye öncelikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü , çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamaktır. Eğitimin sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Ayrıca hizmetiçi eğitimin genel amacı üretilen mal ve hizmete emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamaktır. Diğer bir deyişle, personelin gelişme sürecini hızlandırmak, personeli yeni teknikler ve

⁴⁷ a.g.m, s.127.

becerilerle donatmak, onlara görevlerine ilişkin olarak yeni görüş ve bakış açıları kazandırmaktır”⁴⁸.

A.Brown bu konuya biraz daha değişik yaklaşmaktadır. “Hangi işte olduğunuza bağlı olarak, eğitimin kesin içeriği değişiklik gösterse de tipik bir kurs aşağıdakileri kapsar:

1. Programın şirketin çalışma planlarıyla nasıl uyumlu olduğunun açıklanması.
2. Müşteri hizmetine duyulan ihtiyacın açıklanması " Hayatta kalan, en güçlü veya en sağlıklı olan değil, en çok uyum gösterebilendir" (Charles Darwin)
3. Her çalışanın program için önemini vurgulanması.
4. Katılımcıları ne tür insanlar olduklarını analiz etmeleri konusunda teşvik etme.
5. Katılımcıların gerçek potansiyellerini nasıl açığa çıkarabileceklerinin gösterilmesi.
6. Temas kurdukları kişilerde bıraktıkları kişisel etkiye dikkatlerinin çekilmesi.
7. Çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve yönetime karşı doğru tavırları alma yolunun gösterilmesi.
8. Diğerleriyle ilişkilerinde katılımcıların kendilerine güven kazanmalarına yardım edilmesi.
9. Katılımcılara kaybeden değil, fakat kazanan olacakları yolun gösterilmesi
10. Bir müşteriyi neyin motive ettiğinin açıklanması.
11. Şirketin tam olarak neyi sattığının incelenmesi.
12. Normal hizmet durumlarında, örneğin yüz yüze, telefonda, mektupta, şirketin müşterilere nasıl karşılık verdiğinin incelenmesi.
13. Şikayetlerin nasıl ele alınacağını ve bu şikayetlerin yarattığı fırsatların nasıl yakalanacağını gösterilmesidir”⁴⁹.

Yukarıda yazılanlarında ışığı altında “ başarılı bir hizmetin özelliklerini tablo 2.1’de gösterelim”⁵⁰:

⁴⁸ MAVIŞ, Fermani ve KOZAK, Sabah, “Hizmetiçi Eğitimin Programının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli”, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara 1992, s.417.

⁴⁹ BROWN, Andre, a.g.e, s.93.

⁵⁰ HANNAGAN, TİM, “Marketing For The Non-Profit Sector”, The Macmillan Press Ltd, London 1992, s.108’den nakleden GÜLER, Lale, “Spor Hizmetinin Sunulmasında Halkla İlişkilerin Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 1994, s.36.

Tablo. 2.1

Başarılı bir hizmet şunlara bağlıdır:	
• Kalite ;	• Sunuş;
• Geçerli olma;	• Arz;
• Rakipsizlik ;	• Güvenirlilik ;
• Özel değer ;	• Etki ;
• Fiyat ;	• Şöhret ;

Kişiler hizmeti veren personelde algıladıkları şu özellikler için o hizmete tekrar talepte bulunabilirler :	
• Yardımsever ;	• Samimi ;
• Neşeli ;	• Bilgili ;
• Dikkatli ;	• Profesyonel ;
• Dakik ;	• Kabiliyetli ;

Yukarıda görünen faktörler bir işletme için yeterli olmayabilir. Bu durumda pazarlama fonksiyonlarını da kullanmak gerekecektir. Özellikle de spor tesisleri konusuna girmeden spor pazarlamasının önemini iyi anlamak gerekir.

“Pazarlama, gerçek anlamda anlaşılıp, kabul edilmiş standartlar dahilinde uygulanırsa, sosyo-ekonomik yapısı ve ideolojik tercihi ne olursa olsun, bütün toplumların yaşam kalitesini yükseltici etkilerde bulunabilecektir. Esasen yaşam kalitesini yükseltici hemen bütün teşebbüs ve gelişmelere, pazarlama perspektifinden yaklaşmak mümkündür. Yaşam kalitesine ilişkin asıl kriterler, aile yaşamı, çalışma hayatı, sosyal yaşam, eğlence-dinlenme, kişisel sağlık, sağlık hizmetleri, maddi zenginlik, benlik, inanç hayatı, ülkedeki hayat, ülke yönetimi, yerel yönetimler, mamul ve hizmetlerin

satın alınması ve tüketimi şeklinde sıralanabilir. Yaşam kalitesini artıran eğlenme-dinlenmenin bir alt kriteri olarak spora katılma, spor tesisleri ve seyire dayalı sporlara da pazarlama perspektifinden bakmak mümkündür⁵¹.

Spor pazarlaması konusunda bugün yaygın kanaat spor pazarlamasının iki yolla olduğudur. “Birincisi spor pazarlaması, ikincisi spor yoluyla pazarlamadır. Profesyonel bir takım ya da kulüp birinci madde, bir oto satıcısı ikinci madde ile ilgilenir. Asıl spor pazarlaması spor ürünlerinin, olaylarının ve hizmetlerinin pazarlanmasıdır.

Bu bilgilerin ışığı altında spor pazarlaması olayına şu tanım getirilebilir. Spor pazarlaması, değişebilen bir süreç içinde spor tüketicilerinin her türlü ihtiyaç ve isteklerini karşılayan aktivitelerin tümüdür. Spor pazarlamasının iki ana safhası vardır. Spor ürünlerinin pazarlaması ve spor tüketicisine, spor promosyonları ile endüstriyel ürünleri kullanan diğer spor tüketicilerine götürülen direkt hizmettir. Bu tanımla spor tüketicileri terimi sporda oynama, organize etme, seyretme, dinleme, okuma ve koleksiyon gibi aktivitelerin tümünü kapsar⁵².

Spor pazarlamasına da, kâr amacı güden spor organizasyonlarındaki ve kâr amacı gütmeyen spor organizasyonlarındaki spor pazarlamaları diye iki bölümde bakmamız faydalı olacaktır. Çünkü ikisinde de pazarlama anlayışları farklılık göstermektedir. “Kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları açısından ve en basit şekliyle pazarlama, belirlenmiş bir hedef grup (katılımcı) için bir mamulün veya hizmetin (etkinliğin) çekici kılınması sürecidir⁵³. “Kâr amacı güden spor organizasyonları açısından ise pazarlama, genel pazarlama kavramları ve tanımıyla izah edilebilir. Bu durumda kâr amacı güden spor organizasyonları açısından pazarlamayı, hedef tüketici veya müşterinin (katılımcının) ilgi, istek ve ihtiyaçlarına göre spor etkinlikleri sunarak kâr sağlamak şeklinde ifade edebilmek mümkündür. kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları pazarlama faaliyetleri açısından, diğer pazarlama türlerinden

⁵¹ FERMAN, Murat, “Yaşam Kalitesi ve Pazarlama Üzerine Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:3, Sayı:13 (Ocak-Şubat), İstanbul 1989, s.29-30.

⁵² BERNARD, J. Mulin, Stephan HARDY, William A. SUTTON, “Spor Marketing”, Human Kinetics Publishers, U.S.A 1993, p.4.

⁵³ WEESE, Sim, “Sport Marketing”, Cahper/Acsepl Journal (Ottawa), Vol.52, No:3, May-June 1986, p.4.

ayrılmaktadır. Spor pazarlaması bu özelliği ile sosyal pazarlama karakterine bürünmektedir.

Spor için talep oluşturulması ve spora olan talebin artırılması, toplumda spor yapanların sayısını artırmak suretiyle halk sağlığının seviyesini yükselteceğinden ülkeler bir sosyal tutundurma faaliyeti ile sporu yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar. Ülkeler bu faaliyetlerinde kısa vadeli bir kâr peşinde olmayıp, sağlıklı bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadırlar⁵⁴.

“ Çeşitli pazarlama fonksiyonları ile bu fonksiyonlar arasındaki ilişkiler işletmelerin, spor kurum ve kuruluşlarının pazarlama sistemlerini oluştururlar. Bir spor kurum veya kuruluşunun pazarlama sistemi beş fonksiyondan oluşur. Bunlar: mal (product), yer (place), tutundurma(promotion), fiyat (price) ve yaptırım gücü (power)’dür. Bu fonksiyonlar arasında yakın ilişki söz konusudur. Ayrıca her biri sayısız değişkenler ihtiva ederler. Spor kurum veya kuruluşu yöneticisi en uygun sonuçları sağlayacak biçimde bu fonksiyonları biraraya getirmek zorundadır. Spor kurum veya kuruluşunun pazarlama sistemini oluşturan bu beş girdiye pazarlama bileşenleri denir ve iç pazarlama çevresini oluşturur. İç pazarlama çevresi faktörleri pazarlama yöneticisinin kısa vadede kısmen kontrolü altında bulundurduğu elemanlardır⁵⁵. İç pazarlama çevresi faktörlerinin yanında bir de işletmeyi etkileyen dış pazarlama çevresi faktörleri vardır. Bunlar “sosyo-kültürel, demografik, ekonomik, teknolojik faktörler ve yasal çevredir. Bu faktörlere dış pazarlama çevresi faktörleri adı verilir. Dış pazarlama çevresi faktörlerinin hedef pazardaki egemenlik derecesi, pazarlama yöneticisinin pazara nüfus gücünü kısıtlayan birer özellik gösterirler.⁵⁶”

⁵⁴ BEAMISH, Rob, “Central Issues in The Materialist Study Of Sport as a Cultural Practise”, *Sociology of Sport*, Leisure Press, New York 1981, s.34-42’den nakleden M. Zahit SERARSLAN, a.g.e, s.8.

⁵⁵ a.g.e, s.81.

⁵⁶ KARABULUT, Muhittin, *Tüketici Davranışı Pazarlama Yeniliklerinin kabulü ve Yayılması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:74, İstanbul 1985, s.7’den nakleden M. Zahit SERARSLAN, a.g.e, s.81.

Spor tesislerinin işletimi de yukarıda belirttiğimiz çerçeve de spor pazarlaması içine girmektedir. Spor tesisini işleten yetkilinin bu konudaki bilgisi ve yeteneği tesisin ve dolayısıyla kendisinin menfaatine olacaktır.

Kamu kuruluşları açısından olaya baktığımızda devletin sosyal fayda veya sosyal hasıla amacıyla spora yatırım yaptığını görüyoruz. “ Kamu kuruluşlarının bu alana yaptığı ve yapacağı hizmetler giderek artmaktadır. Ancak, hizmetleri sunuştaki verimlilik maddi imkanlarla sınırlanmaktadır.

Ekonomik zorluklar ülkeleri,yeni spor tesisi inşası yerine mevcut alt yapıyı yoğun ve akıllı şekilde kullanma gayesiyle yenileme ve onarım faaliyetlerine sevketmektedir. Böylece zaman ve mekan israfını önlemek için spor tesislerinden daha fazla oranda faydalanmak ön plana çıkmaktadır. Zira, sporun kitlelere mal edilmesini başarabilmek, tesislerdeki yetersizliği aşmaya, onları optimal seviyede işletmeye, etkili ve özendirici propagandaya bağlıdır”⁵⁷. Etkili propaganda spor pazarlaması içinde yer alan bir kavram olduğundan pazarlama ile ilgili fonksiyonların kullanımı bu noktada daha fazla önem kazanmaktadır.

Spor, bazı ülkelerde kısmen veya tamamen özel sektörce üstlendirilmektedir. Türkiye’de ise, hem sosyo-kültürel öneminden, hem de özel kesimce yeterli miktar ve nitelikte karşılanamamasından dolayı, kamu kuruluşlarının bu alana yapacağı ve yaptığı harcamalar ve hizmetler giderek artmaktadır. Fakat yine de sporun devlet ve hükümet plan ve programlarında yer alan hedeflerine arzu edilen sürede varılması bir takım strateji hataları yanında mali imkansızlıklarla başarılmaktadır”⁵⁸. Bu sebeple ülkeler ne kadar zengin olursa olsun yeni ve büyük tesisler yerine, mevcut tesisleri daha verimli ve akılcı kullanarak spor faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktalar. Ortaya çıkan sonuç ise; tesis işletmeciliğinin çok yönlü ve kombine bir iş olduğu ve işletmecilik alanındaki başarının sonuçlarının bir çok alanda devlete (kamu kuruluşları da dahil) tahmin edilenden fazla getirisi olduğudur.

⁵⁷ EKENCİ,Güner,“Spor Tesislerinin İşletmesinde Kamu Kuruluşlarının Etkinliği”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Spor Bilim Dergisi-2, İstanbul 1990, s.86.

⁵⁸ EKENCİ, Güner, a.g.m, s.88.

Yukarıda saydığımız nedenleri de içine alacak şekilde, spor pazarlaması için bir plan yapılırken işletmeler açısından şu hususlara dikkat edilmesi faydalı olacaktır.

- “ Tesislerin seyir sporu yerine okul ve kitle sporuna hitap etmesi,
- Çeşitli kuruluşlara ait spor tesislerinin öncelikle tam kapasite ile ve sonra da ortak kullanılmasının sağlanması.
- Okul ve kitle sporunu yaygınlaştırmak için geniş kitleye spor yapma imkanını veren küçük semt tesislerinin yapılması.
- Ülkenin iklim, coğrafya, yerel özellikler, sosyo-ekonomik yapısına, halkın ilgi ve eğilim gösterdiği spor dalına , nüfus yoğunluğuna, bölgeler arası spor aktivitelerinin değişmesine bağlı olarak tesis ihtiyacının tespit edilmesi,
- Spor kültürü,
- Görgü,
- Eğitim,
- Mali Güç,
- Aile-ebeveyn
- Yerel yönetim etkili olmaktadır”⁵⁹.

3.4. Spor salonlarının işletmesinde verimlilik

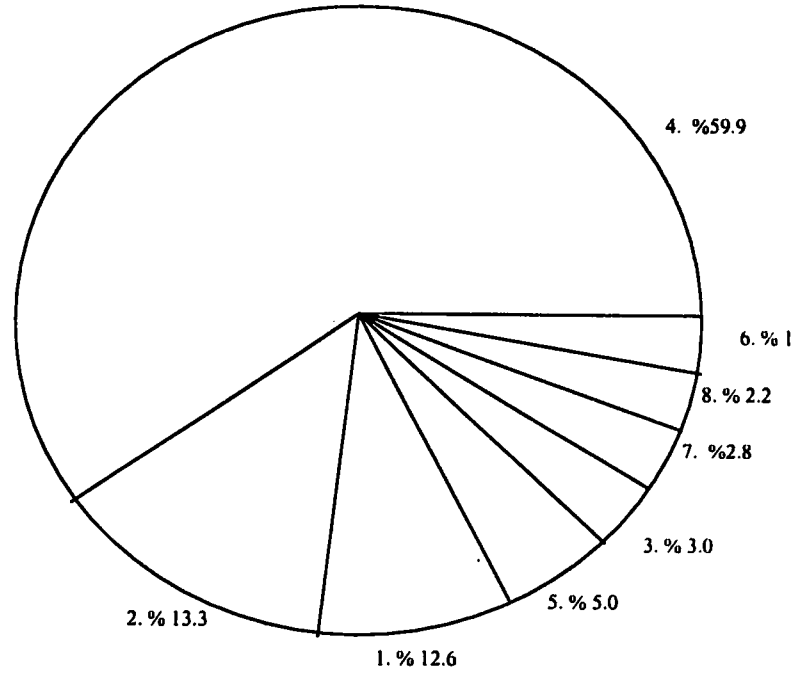
Spor salonlarının işletmesinde verimlilik konusunu daha iyi kavramak için öncelikle spor tesislerinin işletmesinin verimliliği konusunu ele almamız gerekmektedir. Ülkemizde bulunan spor tesisleri içinde spor salonları yüzde on üçle futbol sahalarından sonra en fazla yatırım yapılan tesisleri oluşturmaktadır⁶⁰.

⁵⁹ KETEN, Mustafa, “Türkiye’de Spor”, Ay yıldız Matbaası, Ankara 1974, s.165-167.

⁶⁰ “Spor Faaliyetleri ve Tesisleri 1992”, T.C. Başbakanlık D.İ.E, Ankara 1996, s.11.

Spor tesisi sayıları, 1992

- 1-Stadyum
- 2-Spor salonu
- 3-Yüzme havuzu
- 4-Futbol sahası
- 5-Tenis sahası
- 6-Kayak merkezi
- 7-Atış poligonu
- 8-Diğer



Sayısal olarak bazı spor tesislerinin durumu Tablo-3.1'de gösterilmiştir.⁶¹

Spor Tesisleri	Spor Tesislerindeki Gelişmeler		
	1994	1995	1996 (Adet)
Stadyum	239	252	252
Spor Salonu	407	454	479
Kapalı Yüzme Havuzu	44	47	47
Açık Yüzme Havuzu	16	18	20
Futbol Sahası	137	152	158
TOPLAM	843	923	956

⁶¹ "Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000) 1997 Yılı Programı Destek Çalışmaları", T.C. Başbakanlık D.P.T, 1997 Ankara, s.163.

Spor salonlarının işletmesinde verimliliği etkileyen faktörlerin önemli bir kısmı tesisin dışında (dış faktörler) oluşmaktadır. Bu sebeple öncelikle spor salonunun işletimini etkileyen bu faktörlere genel olarak spor tesisleri açısından göz atmak faydalı olacaktır.

Ülkemizde bulunan spor tesislerinin bugün başlıca sorunu mevcut tesislerin verimsiz kullanılmasıdır. Öncelikli olarak problem tesislerin yapım aşamasında başlamaktadır. Ülkemizde spor tesisleri sayısal olmakla birlikte kullanım amacına görede dengesiz bir şekilde dağılmış vaziyettedir. Bir tesisin kurulmasında gerekli olan şartlara çoğu zaman dikkat edilmemektedir.

Spor tesisleri konusunda ayrıntılı standartlar geliştirilmediğinden, bu konudaki tercihler mahalli, politik veya siyasi çevreler tarafından belirlenebilmektedir. “Herhangi bir ilde yapılması kararlaştırılan spor tesisine ait teklif, tutarlı bir dayanağı olmaksızın yapılmaktadır”⁶². Elli bin nüfuslu bir ilde, beş tane güreş eğitim merkezi adı altında tesis yapmak devlet adına yapılmış bir yanlıştır. Bu tesislerin yapımı mevcut iktidar değiştiği anda yavaşlamakta veya durmaktadır. Tesisler zamanından önce bitirilse bile bir çoğu bir süre sonra kullanılmamaktadır. Çünkü bu tesis yapılırken bölgedeki sporcu potansiyeli dikkate alınmamıştır. Tesislerden beş yüz sporcunun faydalanması hedeflenmişken, çoğu zaman elli kişiye bile ulaşamamaktadır. Sonuçta devletin imkanları, bir çok tesisin bir yerde toplanması sebebiyle atıl vaziyette çürümeye terk edilmektedir. Bu gibi örnekler neticesinde görülmüştür ki; her konuda olduğu gibi spor tesisleri konusunda da temel sorun gereksiz yere istihdam yaratma ve bu konuda devlet kaynaklarını plansızca harcamaktır.

“Ekonomik güçlükler karşısında günümüz spor politikası, artık mevcut altyapıdan yoğun ve akılcı biçimde faydalanmaya ağırlık veren ve kendini hissettiren yenileme ve onarım faaliyetine bağlı bir yönetim değişikliğine tanık olmaktadır. Başka bir ifadeyle, ekonomik problemler yüzünden ülkeler, mevcut tesislerden azami ölçüde istifade etmeye zorlanmaktadır”⁶³. Diğer yandan yeni yapılan tesislerin büyük kapasiteli olması sonuçta personel açığıyla birlikte giderlerin de artmasına yol

⁶² KETEN, Mustafa, a.g.e, s.129.

açabilmektedir. Bu sebeple fazla seyirci mantığı terkedilip, daha fazla kitleye spor hizmeti verme prensibi verimli kullanım için şarttır.

“Eğitim amaçlı, seyircisiz ve basit tesislerden, fazla miktarda kişinin faydalanması verimi yükseltecektir. Olimpik görünüşlü tesislerde ise, işletme anlayışı daha çok müsabaka sporlarına dönebilir. Ancak, yine de ağır sabit yatırımların daha verimli kullanma imkanları, tasarruf tedbirlerinin araştırılması ve çok amaçlı tesislerin inşaatı günümüzün önemli meşguliyetlerinden olmaktadır”⁶⁴. Bu noktada tesislerin yapısal veya mimari olarak taşınması gereken özellikleri karşımıza çıkmaktadır.

“Birçok tesisin nizami ve sıhhi olarak yapılmaması yanında ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmaması ve spor işletmeciliği anlayışından uzak bir tarzda yönetilmesi, tesislerden beklenen yararın, asgari bir seviyeye bile ulaşmasına engel teşkil etmektedir. Tesislerin onarımından ve yatırımların gerçekleştirilmesinden sorumlu devlet kuruluşları, yeterli nitelikte (spor tesisi konusunda bilgi yeterliliği) teknik elemanlara sahip değildirler”⁶⁵.

“Spor tesislerinin işletilmesinde bir başka önemli faktör, tesisleri işletecek ve yönetecek kadronun, yani personelin nitelik ve nicelik olarak durumudur.

Spor tesisleri, modern yönetim anlayışına, ilke ve metotlarına göre işletilmelidir. Çünkü spor tesisleri, çok yönlü faaliyetlerin yapılabileceği ve insanlarla yüzyüze ilişkilerin yoğun olduğu, sosyal hayatı etkileyen kuruluşlardır. Spor tesislerinde hizmet üretilmekte ve böylece toplumun sosyal ihtiyaçları giderilmektedir.

Spor tesisleri sadece sportif müsabakaların, yarışmaların yapıldığı yerler değil, fakat insanların spor yaparak sağlıklarını koruduğu, seyrederek dinlendiği, deşarj olduğu ve böylece toplumla bütünleştiği yerlerdir. Bu yönüyle spor tesisleri, yarışma ve müsabakalarla beraber , bir okul düzeni şeklinde her yaş ve kesimdeki insanın eğitilebileceği, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilebileceği yerler olarak

⁶³ İMAMOĞLU A. Faik, a.g.m, s.29.

⁶⁴ Avrupa Konseyi, “Düşük Maliyetli Havuzlar”, (çev. Can Şipali), Milli Eğitim Basımevi, Ankara 1987, s.27.

işletilmelidir. Spor tesislerinin bu önemli fonksiyonları dikkate alınarak işletilebilmesi ancak nitelikli personelle mümkündür”⁶⁶.

Spor tesisleri içinde spor salonlarının yapımında ve inşasında verimlilik açısından şu hususlara dikkat edilmesi faydalı olacaktır.

- 1- Spor salonu öncelikle ulaşım sorunu olmayan uygun bir mekana kurulmalıdır.
- 2- Salonların kuruluş yerleri seçilirken, eğitim kurumlarına yakın yerler tercih edilmelidir. (Kamuya ait saha ve tesislerin ortak kullanımını açısından)
- 3- Sanayi ve hava kirliliği gibi olumsuz faktörlerden etkilenebilecek yerler seçilmemelidir.
- 4- Salonunun kurulacağı alan, yerleşim merkezinin trafik akışını bozmamalıdır.
- 5- Salonda kullanılacak malzemelerde ve yapımda ergonomik şartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin ışıklandırmada; yan cephelerden 40 ampul kullanılacağına, tepeden uygun pozisyonlara yerleştirilmiş 30 ampulle sporcunun daha rahat spor yapması sağlanabilir.
- 6- Salonlar birden fazla sporun yapılabileceği şekilde planlanmalıdır. (Basketbol, voleybol, hentbol, bedminton vb. gibi branşlar uygun büyüklüğe sahip bir salonda yapılabilir.)
- 7- Salonlarda birden fazla branşın yapılmasına elverişli, kolay taşınabilecek veya kısa zamanda kolayca yer değiştirilebilen malzemeler kullanılmalıdır. (Hidrolik ve elektrikli potalar gibi)
- 8- Gerekğinde müsabakaların yapılabileceği nizami ölçülere ve yüksekliğe sahip salonlar yapılmalıdır.
- 9- Güneş ışığından azami faydalanılacak şekilde salon yerleştirilmelidir.(Kuzey-güney istikametinde)
- 10- Bir salonda en az peşpeşe 4 takımın kullanacağı 4 soyunma odası ve duşların olması”⁶⁷ gerekir.
- 11- Spor salonları ileride gelişip genişletebilecek şekilde imar edilmelidir.

⁶⁵ KETEN Mustafa, a.g.e, s.129.

⁶⁶ İMAMOĞLU A. Faik, a.g.m, s.30.

⁶⁷ ERDOĞAN, Meral, “Spor Salonlarında Tesis Büyüklüğüne Bağlı Olarak Program İlkelerinin Araştırılması”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1986, s.26.

- 12- Yan hizmet birimleri (Tuvaletler, duşlar, soyunma odaları, hakem odaları, sağlık odası vs.) yeterli sayıda ve büyüklükte olmalıdır.
- 13- Salonlarda özellikle akustik özelliklere uygun (sesi absorbe eden) malzemeler kullanılmalıdır.
- 14- Spor salonlarında esas faaliyetin gerçekleştirileceği salonunun dışında, bir antrenman veya ısınma salonu bulundurulmalıdır.
- 15- Özellikle seyirci kapasitesinin fazla olduğu salonlarda, havalandırma ve sirkülasyona dikkat edilmelidir.
- 16- Seyirci faktörü de düşünülerek sosyal tesislere yer verilmelidir.
- 17- Otopark, tesisin veya salonunun büyüklüğü ve seyirci kapasitesine göre bulundurulmalıdır.
- 18- Isıtma sistemi özellikle kış mevsiminin uzun olduğu bölgelerde, modern şartlara göre düzenlenmelidir.

Yukarıda saydığımız özellikler salonların fiziksel ve yapısal özellikleri gibi görünse de işletmenin verimliliğini direkt veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Bu sebeple yukarıdaki hususlara dikkat edilmesi, hem ülkemiz hem de salonların işletilmesiyle sorumlu personel açısından faydalı olacaktır. Zira personelin daha rahat hizmet vermesi, hizmet kalitesinin en üst sınıra taşınması için, bu teknik ve mimari özelliklere uyulması gerekir.

İşletmelerde diğer önemli etken ise personel ile ilgili olan yönetim ve işletme fonksiyonları ve bunların kullanımınıdır. “Kalkınma planlarında her konuda olduğu gibi spor işletmeciliğine de yer verilmiş, yapımda personelin, kalifiye elemanların düşünülmesi gerektiğine değinilmiştir, ama bunların tahakkuku için gerekli yol, şart, usul ve müeyyideler ortaya konmamıştır”⁶⁸. Spor tesislerinin hepsinde, personelin seviyesi ve yönetici kadronun iş hakimiyeti işletmenin başarısını belirlemektedir.

Yalnız spor salonlarının değil bütün spor tesislerinin işletiminde odak noktası yine insan faktörü olmaktadır. “Spor tesisinin verimli işletilmesi her seviyede eğitici,

yönetici, diğer personel ve kullanıcıların eğitimine dayanmaktadır Tesisten istenilen randımanın alınamaması, daha çok yetersiz personel ve organizasyondan, asgari işletme masraflarının zamanında karşılanamayışından doğmaktadır⁶⁹. Ülkemizde bir çok tesiste bu sorunlar sıklıkla yaşanmaktadır.

Özellikle bürokratik işlemlerin uzun zaman alması spor tesisleri konusunda çoğu zaman hizmetlerin önemli derecede aksamasına yol açmaktadır. Örneğin seyirci kapasitesi 1500 olan bir spor salonunun da tavanının sürekli su sızdırması spor faaliyetinin adeta bir işkenceye dönüşmesine yol açacaktır. Bu durumda seyirci ve sporcu için, salondaki diğer hizmet birimlerinin mükemmel çalışması fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü bu aksaklık veya arıza önce salon işletmecisi, daha sonra bundan sorumlu birimler için kötü not anlamı taşıyacaktır.

Bu sebeple spor salonlarında hazır halde ve yeterli sayıda teknik eleman bulundurulması hizmetin devamlılığı açısından faydalı olacaktır. Sporcular açısından önemle üzerinde durulması gereken diğer bir konuda, tesislerdeki sağlık personelinin ve sağlık odalarının durumudur. Spor salonlarında ve spor tesislerinde özellikle müsabakalar sırasında bu konunun gerekliliği daha çok hissedilmektedir.

Spor salonlarında diğer bir sorun halkın tesisleri kullanamamasıdır⁷⁰. Bu konudaki sorun ise tesislerin kullanımında kamu kuruluşlarının imkanlarını birleştirmeleri⁷¹ ve personelin eğitim-kontrol'ü ile çözümlenebilir.

Ülkemizde genel olarak, kamuya ait spor tesislerindeki işletme anlayışı çağın gerektirdiği standartları henüz yakalayamamıştır.

⁶⁸ ADALI, Sacit, "Türkiye'de Spor Tesisi Konusunda Bazı Görüntüler", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Spor Bilimleri Dergisi -2, İstanbul 1990, s.168.

⁶⁹ EKENCİ, Güner, a.g.m, s.91.

⁷⁰ ERDEM, Ümit, a.g.m, s.26.

⁷¹ ADALI, Sacit, "Tokat Modeli", İdarecinin Sesi Dergisi, Türk İşadamları Derneği Yayını, Ankara 1989'dan nakleden EKENCİ Güner, a.g.m, s.91.

Özelikle tesislerin işletimi safhasında spor eğitimi görmüş kalifiye elemanlar istihdam edilmelidir. Spor tesisleri için temel politikalar iyi tespit edilmekle birlikte⁷² uygulamadaki başarısı halka verilen hizmet ölçüsünde belli olacaktır.



⁷² “55.Hükümetin Gençlik ve Sporda Temel Amaç, İlkeler ve Politikaları”, T.C. Başbakanlık Ankara, s.26.

İKİNCİ BÖLÜM : Kamuya ait spor salonlarının işletilmesinde verimlilik araştırması.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YARARLARI

21. Yüzyıla girmeye hazırlanan dünya ile birlikte, Türkiye de hızlı bir gelişim ve değişim süreci yaşamakta. Bu süreçte bütün ülkeler her alanda daha hızlı yol alarak daha üst seviyelere çıkmaya çalışmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik veya uygarlık seviyelerini belirlemek için önemli kriterler bulunur. Bu kriterlerden biri olan “ spor ” kavramı ise bütün dünya ülkelerince kabul edilmiştir.

Sporun önem derecesi arttıkça, ülkelerin bu alanda yaptıkları yatırım ve ayırdıkları bütçelerde aynı oranda artmıştır. Bugün spor organizasyonları dünya da en fazla ilgi – çeken organizasyonlar olmuşlardır. Devletler, olimpiyatların kendi ülkelerinde düzenlenmesi için; birbirleriyle yarışmakta ve bu alandaki başarılarıyla adeta soğuk savaş kazanmaktadır. Spor bu derece önemli olduğundan, bilimsel olarak ele alınmaya başlamış, yatırımlar günden güne artmıştır. Devletler bu alandaki yatırımlarını kısıtlı olan imkanlar karşısında en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır.

Sporu oluşturan en önemli etkenlerden biri de alt yapı yani spor tesisleridir. Ülkelerin halkına en iyi şekilde spor hizmeti vermesi; yaptığı spor tesislerinin sayısı, bunların kullanılabilirliği gibi kriterlerle ölçülür. Yukarıda belirttiğimiz gibi kaynaklarının sınırlı olması yalnız spor alanında değil diğer alanlarda da ülkelerin yatırımlarını değerlendirmede yeni bir kavramı ortaya çıkarmıştır: “Verimlilik”

Verimlilik aslında yeni bir kavram olmamakla birlikte, son yıllarda bazen farklı isimlerde (prodüktivite gibi) geçse de sürekli gündemde kalacak, önümüzdeki yıllarda önemi daha da artarak ülkeler için vazgeçilmez olacaktır. Özellikle işletme ve ekonomi alanında yapılan çalışmalar, verimlilik kavramını kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Spor alanında da; tesisler ve tesislerin bir alt grubu olarak spor salonları, ülkemizde özellikle spor verimliliği açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Yaptığımız çalışmada amacımız: Spor kuruluşları veya sporla ilgili devlet kuruluşlarının daha

verimli ve etkin çalışmasını sağlayabilmek ve bu konuda yapılacak bilimsel araştırmalara ışık tutmaktır. Çalışmamız Türkiye de özellikle kamu kuruluşlarının verimliliğinin sıkça tartışıldığı şu günlerde, bu konuyu araştıranlara da fikir verecektir. Çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde teorik olarak işletme, işletmecilik bilgileri, verimlilik ve spor tesisleri konusunda genel bilgiler verildikten sonra, ikinci bölümde saha araştırmasına geçilmiştir. Araştırmanın özellikle teorik kısmında; spor işletmesi ve sporda verimlilik gibi konularda kaynakların kısıtlı olması, konunun incelenmesini güçleştirmiştir. İkinci bölümdeki saha araştırmasının, tüm iller de yapılması daha uygun olurdu. Ancak zaman ve mali imkanların sınırlı olması sebebiyle araştırma, Türkiye genelinde belirli bir örnek büyüklüğüne uygulanmış ve 7 ili kapsayacak şekilde toplam 60 spor salonu incelenmiştir. Araştırmamız anket metoduyla desteklenmiş ve anketler yüzyüze bilhassa spor salonlarının amir veya sorumlularıyla yapılmıştır.

Araştırmanın yararları öncelikle kullanılabilirliğı ölçüsünde artacaktır. Bu nedenle tezimiz; Türkiye de yalnızca kamu ve kamuya ait işletmeler için değil, özel işletmeler içinde faydalı olacak şekilde hazırlanmıştır. Araştırmanın faydalı olacağı bir çok grup bulunmaktadır. Bunlar kamuda görevli çalışanlar, spor yöneticileri, işletmeciler, ekonomistler, akademisyenler, spor eğitimi gören öğrenciler, bürokratlar, teknik yapıdan sorumlu mühendis ve mimarlar ve sporcular bunlar arasında yer almaktadır.

Çalışmamız; ilgi alanı ve araştırdığı işletmeler yönüyle ilk olduğundan, sporun sosyo-ekonomik ve kültürel yanlarını göstermesi açısından faydalı olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın değışkenleri, varsayımları ve modeli

Araştırma da iki grup değışken ele alınacaktır. Birinci grup değışkenler bağımsız değışkenlerdir Bu değışkenler;

- Spor salonunun kamuya ait olması,

- Spor salonunun kamu kuruluşuna ait olması,
- Spor salonlarının kapasitesi (seyirci ve sporcu),
- Anketlerin yapıldığı illerin nüfusu,
- Salonların kullanım tipi (amacı),
- Salonların kullanım dönemleri,
- Spor salonlarının teknik ve mimari özellikleri,
- Spor salonlarında personelin sayısı,
- Spor salonlarında görevli personelin gelir düzeyi,
- Anket sorularına cevap verenlerin salondaki statüsü veya görevleri olarak sayılabilir.

Bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenlere verilen cevaplar neticesinde belli olacaktır. Bu değişkenler ;

- Kamuya ait spor salonları ile kamu kuruluşlarına ait salonlar arasındaki teknik (mimari), işletme, verimlilik, personel durumu ile ilgili karşılaştırmalı tespitler,
- Spor salonlarının kullanım dönemleri-branşlar arasındaki ilişki ,
- Salonların kullanım yoğunluğu ile şehir merkezlerinin nüfusları arasındaki ilişki,
- Salonlarda görevli amir veya sorumluların, verimlilik konusundaki bilgi düzeyi,
- Gelir düzeyi-verimlilik ilişkisi, araştırmanın bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

Cevaplayıcıların, farklı kültürel, coğrafi ve sosyo-ekonomik şartlarda bulunduğu ve eğitim düzeyleriyle verilen cevapların değişebileceği, araştırmanın varsayımları arasında sayılabilir. Bu nedenle bu gibi bağımsız değişkenler araştırmanın inceleme alanını genişleteceğinden ölçülmemiş veya belirlenmemiştir.

Bu araştırma tanımlayıcı nitelikte bir araştırma dır. Tezde belirtilen temel konular (İşletme, verimlilik, spor tesisleri) ve bu konular arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılmıştır. Tezde hazırlanan anket soruları bu bilgileri değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2.2. Araştırma kapsamında karşılaştırma yapılan faktörler

Yukarıda belirtilen değişkenlere bağlı olarak araştırma hipotezleri şu şekilde kurulmuştur.

- Kamuya ait veya kamu kuruluşlarının spor salonlarının modern hizmet ve işletmecilik anlayışıyla işleme durumu ve bu durumun verimliliğe etkisi.
- Kamuya ait spor salonları ile kamu kuruluşlarına ait spor salonları arasındaki temel farklar.
- Söz konusu tesislerde, personel durumu. (idari, yardımcı ve teknik personelin sayısal ve kalite olarak yeterliliği)
- Spor salonlarının hizmet birimleri (duşlar, aydınlatma, ısıtma, seslendirme vb. olarak durumu ve yeterliliği.
- Salonların yapılış amacına uygun kullanılma durumu.
- Salonların kuruluş yeri ve ulaşım imkanlarına ne derece dikkat edildiği.
- Salonlarda görevli personelin mesleki eğitime ihtiyacı ve bundan doğan eksiklikten verimliliğin nasıl etkilendiği.
- Salonların en az (atıl) kullanıldığı aylık dönemler ve kullanılma kapasiteleri ile tezimizin temel konuları olan işletmecilik, verimlilik ve spor tesisleri işletmeciliği arasında bir ilgi vardır.

2.3. Veri ve bilgi toplama aracı

Araştırma da önceden belirlenen anket soruları, yüzyüze mülakat yöntemiyle spor salonlarındaki sorumlulara uygulanmıştır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda anketimizde toplam 33 soru sorulmuş, bu sorulardan 1. ve 33. Sorular açık, diğer sorular kapalı uçlu sorulmuştur. Ek-1 de görülen anket formunda her bir sorunun soruluş amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz.

1.soru; iki bölümden oluşan 1. Soruda spor salonunun seyirci ve sporcu kapasitesi belirlenmeye çalışılmıştır.

2.soru; nüfus büyüklüğü ile salonların kapasitesi-verimi arasında ilişki kurulması amacıyla sorulmuştur.

3.soru; salonların öncelikle hangi amaç için kullanıldığını belirlemek.

4.soru; spor salonlarının atıl (kullanılmayan veya az kullanılan)kullanıldığı aylık dönemler belirlenmeye çalışılmıştır.

5.soru; spor salonunun en az kullanıldığı dönemdeki kapasitesi yüzde olarak spor salonlarının sorumlularına sorulmuştur.

6.soru; spor salonlarında hangi branşlarda faaliyet yapıldığı,

7.soru; spor salonlarında görevli sorumlu kişilerin verimlilik kavramı konusundaki bilgileri ve görüşleri ile verimlilik tanım ve kavramının ne derece bağdaştığı.

8.soru; spor salonunun hizmet kapasitesi belirlenirken, cevaplayıcıların gözlemlerinden faydalanılmaya çalışılmıştır.

9.soru; spor salonunun kuruluş yeri ve konumunun çevre, trafik vb. faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenme durumu araştırılmıştır.

10.soru; salonun planlanması ve yapılışı esnasında ulaşım sorununun ne derece düşünüldüğü sorusuna cevap aranmıştır.

yardımcı,teknik) sayısal ve kalite olarak yeterliliği araştırılmış, cevaplayıcıların bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmıştır.

17 ve 18.sorular; spor salonlarında mevcut spor öğreticisi, antrenör, monitör gibi yetiştirici elemanların sayısal ve kalite olarak yeterliliğini ölçmek amacıyla sorulmuştur.

19.soru; cevaplayıcıların personelden yeterli derece de verim alma durumunu araştırmak amacıyla sorulmuştur.

20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29.sorular; teknik ve mimari olarak spor salonlarındaki hizmet birimlerinin yapımında, sporcu kullanımına ne derece uyulduğu, işletmenin veya kurum-kuruluşun bu konuya verdiği önem derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bir başka deyişle bu sorular yan hizmet birimlerinin durumunu tespit etmek üzere sorulmuştur. Zira spor işletmelerinde sunulan hizmetlerin bileşik ürün olma özelliği vardır. Bir spor işletmesinde sunulan spor hizmeti yan hizmetlerle desteklenmediği takdirde fazla anlam ifade etmeyecektir. Bu spor işletmesinde sunulan yan hizmetlerin kalitesi, asıl hizmetin kalitesini yükseltecektir. Dolayısıyla bu hizmetten yararlananların ihtiyaç ve istekleri tatmin edilerek doygunluğa ulaşmaları sağlanacaktır.

30.soru; spor salonlarında görevli personelin mesleki eğitim durumu göz önüne alınarak, hizmetiçi eğitime ne derece ihtiyaç duyulduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

31.soru; gelir düzeyi ile personel verimliliği arasındaki ilişki araştırılmış,

32.soru; spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesinin işletmeyi nasıl etkileyeceği araştırılmıştır.

33.soru; salonlarda istihdam edilen sorumlularla, diğer etkenler arasında ilişki kurmak amacıyla sorulmuştur.

2.4. Araştırma 6rneğinin belirlenmesi

Araştırma T6rkiye genelinde belli bir 6rnek b6y6kl6ęe uygulanmıştır. 6zelikle 6lkemizin n6fus bakımından 3 b6y6k ili anket uygulanan iller arasına alınarak, diğer illerdeki salonlarla karşılaştırılmıştır. Anket soruları Ankara, İstanbul, İzmir, Samsun, Trabzon, Gaziantep, Erzurum illerini kapsayacak şekilde yapılmış ve salonlar tesad6fi 6rnekleme yolu ile seğilmiştir. İller seçilirken b6lgelerinde b6y6kl6k olarak 6rnek teşkil eden illerin seğimine dikkat edilmiştir. 6zellikle spor salonlarında g6revli olan amir veya tesis sorumlularının hizmet-işletme anlayışları ve verimliliğe bakış ağılarının farklı olabileceği d6ř6n6lerek T6rkiye genelinde araştırma yapılması uygun g6r6lm6řt6r.

2.4.1. Veri ve bilgilerin analize hazırlanması ve analizi

Toplam 7 ilde 60 spor salonunda uygulanan anketler bilgisayar yardımıyla değerlendirilmiş ve anketlerdeki bilgi ve verilerin değerlendirilmesinde spss windows programı kullanılmıştır. Bu yolla verilerin frekans tabloları ve y6zdelik sıraları oluşturulmuş, değişkenler arasındaki ayrıntılı ilişkiler araştırılmıştır.

2.4.2. Bulgular

Araştırma Kapsamındaki Spor Salonlarının Çeşitli Parametrelere Göre Frekans Dağılımları

TABLO 1. Araştırma Kapsamındaki Spor salonlarının illere göre dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
İzmir	1,00	10	16,7	16,7	16,7
Ankara	2,00	15	25,0	25,0	41,7
İstanbul	3,00	15	25,0	25,0	66,7
Gaziantep	4,00	5	8,3	8,3	75,0
Trabzon	5,00	5	8,3	8,3	83,3
Samsun	6,00	5	8,3	8,3	91,7
Erzurum	7,00	5	8,3	8,3	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının %66.7'sini üç büyük ilimiz oluşturmaktadır. Bu illerde toplam 40 salon anket yöntemiyle incelenmiştir.

TABLO 2.

Salonlarının mülkiyet olarak dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
Kamu Kurum ve Kuruluşları	1,00	15	25,0	25,0	25,0
G.S.G.M.	2,00	45	75,0	75,0	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

İncelenen spor salonlarının %75'ini G.S.G.M 'ne bağlı spor salonları oluştururken %25'ini kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı spor salonları oluşturmaktadır.

TABLO 3. Spor salonlarının seyirci kapasitelerine göre dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli	Yığılmalı
				Yüzdeler	Yüzdeler
0-250	1,00	17	28,3	28,3	28,3
251-500	2,00	19	31,7	31,7	60,0
501-1000	3,00	9	15,0	15,0	75,0
1001-2000	4,00	8	13,3	13,3	88,3
2001-3000	5,00	3	5,0	5,0	93,3
3001 ve üzeri	6,00	4	6,7	6,7	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının %31.7'si 251-500 seyirci kapasiteli salonlar, %28'i 0-250 seyirci kapasiteli, %15'i 501-1000 seyirci kapasiteli, %13.3'ü 1001-2000 seyirci kapasiteli, %5'i 2001-3000 seyirci kapasiteli, %6.7'si 3001 ve üzeri seyirci kapasiteli spor salonlarıdır.

TABLO 4. Spor salonlarında hizmet verilen azami kişi sayısının dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli	Yığılmalı
				Yüzdeler	Yüzdeler
0-50	1,00	33	55,0	55,0	55,0
51-100	2,00	19	31,7	31,7	86,7
101-150	3,00	4	6,7	6,7	93,3
151 ve üzeri	4,00	4	6,7	6,7	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Araştırma kapsamındaki spor salonlarının %55'i 0-50, %31.7'si 51-100 kişiye, %6.7'si 101-150, %6.7'si 151 ve üzeri kişiye hizmet verecek şekilde kullanılmaktadır.

TABLO 5. Araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğu olarak dağılımı

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
250 binden az	1,00	5	8,3	8,3	8,3
250 – 500 bin	2,00	5	8,3	8,3	16,7
1 – 3 milyon arası	4,00	10	16,7	16,7	33,3
3 milyondan fazla	5,00	40	66,7	66,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının %66.7 'sini nüfusu 3 milyondan fazla olan iller oluşturmaktadır. Nüfusu 1-3 milyon arası olan iller %8.3, nüfusu 250-500 bin arasındaki iller %8.3, nüfusu 250 binden az ilimiz olan ilimiz %8.3 gibi bir yüzde oluşturmaktadır.

TABLO 6. Salonların öncelikli kullanım tipine (amacına) göre dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Müسابaka	1,00	17	28,3	28,3	28,3
Antrenman	2,00	39	65,0	65,0	93,3
Kitle sporu	3,00	3	5,0	5,0	98,3
Şölen ve eğlence	4,00	1	1,7	1,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonların %65 'i öncelikle antrenman amacıyla kullanılmaktayken, %28.3'ü müsabaka, %5'i kitle sporu, %1.7'si şölen ve eğlence amacıyla kullanılmaktadır.

TABLO 7. Spor salonlarının en az kullanıldığı aylık dönemlerin dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Ocak-Mart	1,00	2	3,3	3,4	3,4
Mart-Mayıs	2,00	2	3,3	3,4	6,9
Mayıs-Ağustos	3,00	41	68,3	70,7	77,6
Ağustos-Ekim	4,00	13	21,7	22,4	100,0
Ekim-Ocak	5,00	2	3,3	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 58 Cevapsız değerler 2

Yukarıda verilen yüzelere göre spor salonları en az Mayıs-Ağustos döneminde %68.3 oranında kullanılıyor.

TABLO 8. Spor salonlarının en az kullanılan aylık dönemlerdeki çalışma kapasitesi (% olarak) dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
%10 ve daha az	1,00	14	23,3	24,1	24,1
%20	2,00	18	30,0	31,0	55,2
%40	3,00	12	20,0	20,7	75,9
%60	4,00	7	11,7	12,1	87,9
%80	5,00	7	11,7	12,1	100,0
	,	2	3,3	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 58 Cevapsız değerler 2

Spor salonlarının, en az kullanıldığı dönemlerde genel olarak %40'ın altında hizmet verdiğini görmekteyiz.

TABLO 9. Spor salonlarında en fazla hizmet verilen branşların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Basketbol,Voleybol,Hentbol	1,00	48	80,0	100,0	100,0
Diğerleri	,	12	20,0	Cevapsız	
	-----	-----	-----		
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 48 Cevapsız değerler 12

Spor salonlarında %80 oranında salon sporları dediğimiz branşlarda hizmet verilmektedir.

TABLO 10. Ağırlıklı olarak güreş branşında hizmet verilen spor salonlarının dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Güreş	1,00	19	31,7	100,0	100,0
Diğerleri	2,00	41	68,3	Cevapsız	
	-----	-----	-----		
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 19 Cevapsız değerler 41

Ağırlıklı olarak güreş branşında hizmet veren spor salonları araştırma kapsamındaki salonlar arasında %31.7'lik bir yer teşkil etmektedir.

TABLO 11. Ağırlıklı olarak yüzme branşında hizmet verilen spor salonlarının dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Yüzme	1,00	3	5,0	100,0	100,0
Diğerleri	2,00	57	95,0	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 3 Cevapsız değerler 57

Ağırlıklı olarak yüzme Branşında hizmet veren spor salonları araştırma kapsamındaki salonlar arasında %5'lik bir yer almışlardır.

TABLO 12 . “Verimlilik kavramı size öncelikle aşağıdakilerden hangisini hatırlatıyor?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Para ve kâr	1,00	2	3,3	3,3	3,3
Hizmet	2,00	45	75,0	75,0	78,3
İşletebilme	3,00	7	11,7	11,7	90,0
Kalite	4,00	6	10,0	10,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Verimlilik kavramı genelde işletme yöneticilerine %75 oranında hizmet unsurunu hatırlatmaktadır.

TABLO 13. “Salon,sunduğunuz hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilecek kapasitede mi?” sorusuna verilen cevapların dağılımlı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığımlı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	41	68,3	68,3	68,3
Kısmen	2,00	14	23,3	23,3	91,7
Hayır	3,00	5	8,3	8,3	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %68.3'ü salondan faydalanmak isteyenlere cevap verebilecek kapasitededir.

TABLO 14. “Spor salonlarının kuruluş yeri sizce uygun mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımlı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığımlı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	41	68,3	68,3	68,3
Kısmen	2,00	10	16,7	16,7	85,0
Hayır	3,00	9	15,0	15,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Cevaplayıcıların %68.3'ü spor salonlarının kuruluş yerlerinin uygun olduğunu belirtmiştir.

TABLO 15 “Spor salonlarında ulaşım sorunu varmı?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdelerik	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdelerik	Yüzdelerik
Evet	1,00	15	25,0	25,0	25,0
Kısmen	2,00	11	18,3	18,3	43,3
Hayır	3,00	34	56,7	56,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %56.7'sinde ulaşım sorunu olmamakla birlikte %25'inde ulaşım sorunu bulunmaktadır.

TABLO 16. Spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterlilik dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdelerik	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdelerik	Yüzdelerik
Evet	1,00	21	35,0	35,0	35,0
Kısmen	2,00	14	23,3	23,3	58,3
Hayır	3,00	25	41,7	41,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarında idari hizmet personeli %41.7 oranında yetersiz, %35'inde yeterli, %23.3'ünde kısmen yeterli durumdadır.

TABLO 17. Spor salonlarında idari hizmet personelinin kalite durum dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	18	30,0	30,0	30,0
Kısmen	2,00	20	33,3	33,3	63,3
Hayır	3,00	22	36,7	36,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarında görevli idari hizmet personelinin %36.7'si kalitesiz, %33.3 'ü kısmen kaliteli,%30'u kaliteli olarak değerlendirilmiştir.

TABLO 18. “Yardımcı hizmetler personeli (Müstahdem,Temizlik işleri vs.) sayısal olarak yeterlimi?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	11	18,3	18,3	18,3
Kısmen	2,00	9	15,0	15,0	33,3
Hayır	3,00	40	66,7	66,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Yardımcı hizmetler personelinin sayısal olarak%66.7 oranında yetersiz olduğu görülmektedir.

TABLO 19. Yardımcı hizmetler personelinin kalite yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	16	26,7	26,7	26,7
Kısmen	2,00	21	35,0	35,0	61,7
Hayır	3,00	23	38,3	38,3	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Yardımcı hizmetler personelinin kalitesinin %26.7 oranında olduğu görülmektedir.

TABLO 20. Teknik hizmetler personelinin sayısal yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	17	28,3	28,3	28,3
Kısmen	2,00	10	16,7	16,7	45,0
Hayır	3,00	33	55,0	55,0	100,0
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Teknik hizmetler personelinin sayısal olarak %55 oranında yetersiz olduğu görülmektedir.

TABLO 21. Teknik hizmetler personelinin kalite yeterlilik durumu..

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	18	30,0	32,7	32,7
Kısmen	2,00	12	20,0	21,8	54,5
Hayır	3,00	25	41,7	45,0	100,0
	,	5	8,3	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 55 Cevapsız değerler 5

Spor salonlarında görevli teknik hizmetler personelinin kalite durumu %41.7 oranında yetersi, %20 oranında kısmen yeterli,%30 oranında yeterli durumdadır.

TABLO 22. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	12	20,0	20,0	20,0
Kısmen	2,00	10	16,7	16,7	36,7
Hayır	3,00	38	63,3	63,3	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliğinin%20 de kaldığı görülmektedir.

TABLO 23. Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	24	40,0	42,9	42,9
Kısmen	2,00	9	15,0	16,1	58,9
Hayır	3,00	23	38,3	41,1	100,0
	,	4	6,7	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 56 Cevapsız değerler 4

Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterlilik durumunun %40' lar da olduğu görülmektedir.

TABLO 24. "Personelinizden yeterli verimi alabiliyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	23	38,3	39,0	39,0
Kısmen	2,00	27	45,0	45,8	84,7
Hayır	3,00	9	15,0	15,3	100,0
	,	1	1,7	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 59 Cevapsız değerler 1

Spor salonlarında görevli yöneticilerin %45'i kısmen personelinden yeterli verimi alabilmektedir.

TABLO 25. Spor salonlarında aydınlatma yeterliliğinin dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli	Yığılmalı
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	48	80,0	80,0	80,0
Kısmen	2,00	9	15,0	15,0	95,0
Hayır	3,00	3	5,0	5,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %80'inde aydınlatmanın yeterli olduğu görülmektedir.

TABLO 26. Spor salonlarındaki seslendirme yeterliliğinin dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli	Yığılmalı
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	35	58,3	59,3	59,3
Kısmen	2,00	8	13,3	13,6	72,9
Hayır	3,00	16	26,7	27,1	100,0
	,	1	1,7	Cevapsız	
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 59 Cevapsız değerler 1

Spor salonlarında seslendirme durumu %58.3 oranında yeterli durumdadır.

TABLO 27. Spor salonlarında ısıtma yeterliliğinin dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	42	70,0	70,0	70,0
Kısmen	2,00	11	18,3	18,3	88,3
Hayır	3,00	7	11,7	11,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %70'inin ısıtma yönünden yeterli olduğu görülmektedir.

TABLO 28. Spor salonlarında idari büroların yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	29	48,3	48,3	48,3
Kısmen	2,00	21	35,0	35,0	83,3
Hayır	3,00	10	16,7	16,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarındaki idari büroların %48.3 oranında yeterli olduğu görülmüştür.

TABLO 29. Spor salonlarında otoparkların yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	33	55,0	55,0	55,0
Kısmen	2,00	12	20,0	20,0	75,0
Hayır	3,00	15	25,0	25,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %55'inde otopark bulunduğu gözlenmiştir.

TABLO 30. Spor salonlarındaki duşların yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	45	75,0	75,0	75,0
Kısmen	2,00	9	15,0	15,0	90,0
Hayır	3,00	6	10,0	10,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının %75'inde duşların yeterli olduğu görülmektedir.

TABLO 31. Spor salonlarındaki tuvalet ve wc' lerin yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	48	80,0	80,0	80,0
Kısmen	2,00	9	15,0	15,0	95,0
Hayır	3,00	3	5,0	5,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarındaki tuvalet ve wc'lerin %80 oranında yeterli olduğu görülmektedir.

TABLO 32. Spor salonlarındaki kafeteryaların yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	18	30,0	30,0	30,0
Kısmen	2,00	7	11,7	11,7	41,7
Hayır	3,00	34	56,7	56,7	98,3
	,	1	1,7	1,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarındaki kafeteryaların %56.7 oranında yetersiz olduğu görülmektedir.

TABLO 33. Spor salonlarındaki sağlık odalarının yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	16	26,7	26,7	26,7
Kısmen	2,00	17	28,3	28,3	55,0
Hayır	3,00	27	45,0	45,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarındaki sağlık odalarının %45 oranında yetersiz olduğu görülmektedir.

TABLO 34. Spor salonlarındaki skorboard yeterlilik durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Geçerli Yığılmalı		
			Yüzdeler	Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	36	60,0	60,0	60,0
Kısmen	2,00	6	10,0	10,0	70,0
Hayır	3,00	18	30,0	30,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarının %60'ı skorboard yönünden yeterli durumdadır.

TABLO 35.”Mevcut personele hizmet içi eğitim kursları düzenlenmeli mi?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	53	88,3	88,3	88,3
Kısmen	2,00	4	6,7	6,7	95,0
Hayır	3,00	3	5,0	5,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarında görevli yöneticilerin %88.3’ü personele hizmetiçi eğitim verilmesinin uygun olacağını belirtmiştir.

TABLO 36. “Gelir düzeyinin artırılması personel verimini etkiler mi?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	45	75,0	75,0	75,0
Kısmen	2,00	7	11,7	11,7	86,7
Hayır	3,00	8	13,3	13,3	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Cevaplayıcıların %75’i gelir düzeyinin artırılmasının personel verimini etkileyeceğini düşünmektedir.

TABLO 37. “Spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapmış olması önemli mi?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Evet	1,00	52	86,7	86,7	86,7
Kısmen	2,00	5	8,3	8,3	95,0
Hayır	3,00	3	5,0	5,0	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarında görevli personelin sporun içinden gelmesi, salon işletmecileri için %86.7 oranında önemlidir.

TABLO 38. Spor salonlarındaki yetki durumu.

Değer Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yığılmalı	
				Yüzdeler	Yüzdeler
Amir	1,00	32	53,3	53,3	53,3
Salon sorumlusu	2,00	28	46,7	46,7	100,0
		-----	-----	-----	
Toplam		60	100,0	100,0	

Geçerli değerler 60 Cevapsız değerler 0

Spor salonlarında araştırmamız için anket sorularını cevaplayanların %53.3'ü salon amiri, %46.7'si ise salon sorumlusudur.

TABLO 39. Spor salonlarındaki kafeterya yeterliliği ile sporcu veya hizmet verilen kişi sayısının karşılaştırılması.

		Spor salonlarının kapasitesi (hizmet verilen kişi ve sporcu)				Satır top. %
		0 - 50	51 - 100	101 - 150	151 ve üzeri	
Kafeteryaların Yeterliliği	Değer	1	2	3	4	
	Evet	8	6	2	2	18
	%	44,4	33,3	11,1	11,1	30,0
	Kısmen	3	4	0	0	7
	%	42,9	57,1	0,0	0,0	11,7
	Hayır	22	9	1	2	34
%	64,7	26,5	2,9	5,9	56,7	
Değerlendirme Dışı	0,0	0,0	1,0	0,0	1	
%	0,0	0,0	100,0	0,0	1,7	
Sütun Toplamı		33	19	4	4	60,0
%		55,0	31,7	6,7	6,7	100,0

Kaynak Ek-1

Salon kapasitesi 0-50 kişi arasında olan salonlarda kafeteryalar için yeterli diyenler : % 44.4 , kapasitesi 51-100 arasında olan salonlarda % 33.3 , kapasitesi 101-150 arasında olan salonlarda %11.1 , kapasitesi 151 ve üzeri olan salonlarda % 11.1 olarak tespit edilmiştir.

Spor salonlarında hizmet verilen kişi olarak; kafeterya yeterliliğine kısmen cevabı veren spor salonlarının dağılımı ise 0-50 kişilik salonlarda % 42,9 , 51-100 kişilik salonlarda %57,1 iken, 101 ve üzerindeki salonlarda “kısmen” seçeneği tercih edilmemiştir.

Hizmet verilen kişi olarak spor salonlarında kafeterya yeterliliğine “hayır” diyerek kafeterya yetersizliği bulunan salonların oranı; 0-50 kişilik salonlarda % 64.7, 51-100 kişilik salonlarda % 26.5, 101-150 kişilik salonlarda % 2.9, 151 ve üzeri salonlarda % 5.9’luk bir oranla karşılaşılmaktadır.

Tablonun tümü göz önüne alındığında salonların hizmet verdiği kişi kapasitesi ile kafeterya yeterliliği arasında ters bir orantı görülmektedir. Yani; hizmet verilen kişi sayısı arttıkça kafeterya hizmeti de o oranda azalmaktadır. Bunun sebeplerinden biri salonların genellikle 0-50 kişiye hizmet verecek şekilde tasarlanmış olmasıdır. Geniş

kitlelere spor yaptırmayı amaçlayan büyük salonların sayısının az olması ile birlikte kafeterya gibi önemli bir yan hizmetin çoğu salonda yetersiz olması spor hizmetinin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bir eksikliklerdir. Diğer önemli bir sebep ise söz konusu salonların müsabaka ve seyir amaçlıdan ziyade, antrenman amacıyla yapılmış olmasıdır.

Tablo 40. Spor salonlarındaki kafeterya yeterliliği ile araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğu arasındaki karşılaştırma.

Kafeteryaların Yeterliliği	Değer	Araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğu				Satır top. %
		250 binden az	250-500 bin	1-3 milyon arası	3 milyondan fazla	
		1	2	4	5	
Evet	1	2	0	4	12	18
%		11,1	0,0	22,2	66,7	30,0
Kısmen	2	0	0	0	7	7
%		0,0	0,0	0,0	100,0	11,7
Hayır	3	3	4	6	21	34
%		8,8	11,8	17,6	61,8	56,7
Değerlendirme Dışı		0	1	0	0	1
%		0,0	100,0	0,0	0,0	1,7
Sütun Toplamı		5	5	10	40	60,0
%		8,3	8,3	16,7	66,7	100,0

Kaynak Ek-1

Nüfusu 250 binden az olan illerde kafeterya yeterliliği % 11.1, nüfusu 250-500 bin arasında olan illerde herhangi bir anlamlı değer çıkmamış, 1-3 milyon arasında nüfusa sahip illerde kafeterya yeterliliği % 22.2, nüfusu 3 milyondan fazla olan illerde kafeterya yeterliliğinin % 66.7 'ye kadar çıktığı görülmektedir.

Nüfusu 250 binden az olan illerde 250 bin ile 3 milyon arasında olan illerde kafeterya yeterliliği konusunda bir cevap verilmezken 3 milyondan fazla illerde bu oran % 100'e çıkmaktadır. 250 binden az nüfusa sahip ilimizde kafeterya yeterliliğine hayır cevabının oranı % 8.8, 250-500 bin nüfusa sahip illerde % 11.8 nüfusu 1-3 milyon arasında olan ilimizde % 17.6, nüfusu 3 milyondan fazla illerde % 61.8' e kadar çıkmaktadır.

Yukarıdaki tablo değerleri göz önüne alındığında bir yan hizmet birimi olan kafeteryaların genel olarak nüfus yoğunluğu açısından bütün illerde yetersiz olduğu

görülmektedir. Ancak; nüfusu 3 milyondan fazla olan büyük şehirlerimizde müsabakaya yönelik seyirci kapasitesi yüksek salonların fazla olması sebebiyle kafeterya yeterliliğinin % 66.7'ye kadar çıktığı görülmektedir.

Tablo 41. Spor salonunun sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyenlere cevap verebilme kapasitesinin spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapmasının önemi arasındaki karşılaştırma.

		Spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapmasının önemi.				
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı	
Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilme kapasitesi.	Deger	1	2	3	%	
	Evet	1	39	1	1	41
	%		95,1	2,4	2,4	68,3
	Kısmen	2	9	3	2	14
	%		64,3	21,4	14,3	23,3
	Hayır	3	4	1	0	5
%		80,0	20,0	0,0	8,3	
Değerlendirme Dışı		0	0	0	0	
%		0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun toplamı		52	5	3	60,0	
%		86,7	8,3	5,0	100,0	

Kaynak Ek-1

Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanma isteyenlere cevap verebilme kapasitesi ile spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapmasının önemi arasındaki x^2 analizinde 0.04 değerinde anlamlı bir ilişki vardır. Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilme kapasitesi ile spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi veya daha önce spor yapması % 95.1 değerinde önemli bir unsur olarak görülürken bu kıyaslamalar “kısmen” cevabında % 64.3’e “hayır” cevabında ise % 80’e çıkmaktadır.

Hizmet veren personelin daha önce spor yapmış olması veya sporun içinden gelmesi, verilen hizmetlerin kapasitesiyle doğru orantılı olarak arttığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü; daha önce spor yapmış veya sporun içinden gelen personeller, spor yapacak kişilerin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi algılayabilmektedir.

Tablo 42. Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilme kapasitesi ile spor salonlarında görevli teknik elemanların kalitesinin karşılaştırılması.

		Spor salonlarında görevli teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporcular cevap verebilme kapasitesi.	Deger				
	Evet 1	17	8	14	39
	%	43,6	20,5	35,9	70,9
	Kısmen 2	0	4	7	11
	%	0,0	36,4	63,6	20,0
Hayır 3	1	0	4	5	
%	20,0	0,0	80,0	9,1	
Degerlendirme Dışı	0	0	0	0	
%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı	18	12	25	55,0	
%	32,7	21,8	45,5	100,0	

Kaynak Ek-1

Hizmetlere cevap verebilme kapasitesi, teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği arasındaki duruma bakıldığında “evet” cevabında % 43.6, ”kısmen” cevabında % 20.5, “hayır” cevabında ise % 35.9 olarak ortaya çıkmıştır.

Spor salonlarında görevli teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği salonlarda hizmet verebilme kapasitesine önemli ölçüde etkilerken, salonlardaki teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliği de kalite konusunda önemli bir ölçü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 43. Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilme kapasitesi ile spor salonlarında görevli teknik elemanların sayısı arasındaki karşılaştırma.

		Spor salonlarında görevli teknik hizmetler personelinin sayısı yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Spor salonlarının sunulan hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporcular cevap verebilme kapasitesi.	Değer				
	Evet 1	15	8	18	41
	%	36,6	19,5	43,9	68,3
	Kısmen 2	2	1	11	14
	%	14,3	7,1	78,6	23,3
Hayır 3	0	1	4	5	
%	0,0	20,0	80,0	8,3	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	0	
%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı	17	10	33	60,0	
%	28,3	16,7	55,0	100,0	

Kaynak Ek-1

Yukarıda görülen tabloda mevcut spor salonlarının sayısal olarak yetersiz olmasına karşın, personelin sayısal olarak yeterli olduğu salonlarda; salonlardan faydalanmak isteyen kişilere daha iyi hizmet verildiği ve ihtiyaçların daha iyi karşılandığı sonucuna varılmaktadır. Hizmet veren personelin sayısal olarak az olması, kişi başına düşen iş miktarını ve yoğunluğunu artırdığından, personelin hizmet verimliliğini düşürmektedir.

Tablo 44. Spor salonlarının mülkiyet dağılımı ile, spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısal karşılaştırılması.

		Spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Spor salonlarının mülkiyet dağılımı	Değer				
	KAMU KRL. 1	8	5	2	15
	%	53,3	33,3	13,3	25,0
	G.S.G.M. 2	13	9	23	45
%	28,9	20,0	51,1	75,0	
Sütun Toplamı	21	14	25	60	
%	35,0	23,3	41,7	100,0	

Kaynak Ek-1

Kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği % 53.3 oranında iken, bu değer G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında % 28.9'a düşmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarına ait idari hizmet personelinin sayısal

yetersizliği % 13.3 iken, G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında bu oran % 51.1'e kadar çıkmaktadır. Dikkat edilirse Kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonları idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği açısından % 33.3'lük bir oranla ihtiyaca "kısmen" cevap verebilme çabası göstermektedir. Sonuç olarak kamu kurum ve kuruluşlarının verimlilikte ve işletmecilikte önemli unsurlardan biri olan idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği bakımından G.S.G.M.' ne ait spor salonlarından iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 45. Spor salonlarının mülkiyet dağılımı ile salonlarda bulunan skorboard durumunun karşılaştırılması.

		Spor salonlarında skorboard yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Spor salonlarını mülkiyet dağılımı	Değer				
	KAMU KRL. 1 %	5 33,3	1 6,7	9 60,0	15 25,0
	G.S.G.M. 2 %	31 68,9	5 11,1	9 20,0	45 75,0
Sütun Toplamı %		36 60,0	6 10,0	18 30,0	60 100,0

Kaynak Ek-1

Kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında skorboard yeterlilik oranı % 33.3 olmasına karşın, G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında skorboard yeterlilik oranının % 68.9 olduğu görülmektedir. Skorboard yetersizliği kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında % 60 iken, bu oran G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında % 20'ye inmektedir. Sonuç olarak kamu kurum ve kuruluşlarının spor salonları genellikle antrenman amacıyla kullanıldığından skorboard ihtiyacı olmamaktadır. G.S.G.M.' ne ait spor salonları ise müsabaka amacıyla kullanıldığından skorboard ihtiyacı kaçınılmaz bir hale gelmektedir.

Tablo 46. Spor salonlarının mülkiyet dağılımı ile verimlilik kavramının spor salonları işletmecilerine hatırlattığı unsurların karşılaştırılması.

		Verimlilik kavramının spor salonları işletmecilerine hatırlattığı unsurlar				
Spor salonlarının mülkiyet dağılımı	Değer	<u>Para ve kâr</u>	<u>Hizmet</u>	<u>İşletbilme</u>	<u>Kalite</u>	Satır top.
		1	3	4	5	%
KAMU KRL.	1	2	10	3	0	15
	%	13,3	66,7	20,0	0,0	25,0
G.S.G.M.	2	0	35	4	6	45
	%	0,0	77,8	66,7	13,3	75,0
Sütun Toplamı		2	45	7	6	60
		%	3,3	75,0	116,7	205,0

Kaynak Ek-1

Verimlilik kavramı kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında % 13.3 oranında para ve kârı, % 66.7 oranında hizmeti, % 20 oranında işletebilmeyi hatırlatmaktadır. Aynı durum G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında % 77.8 oranında hizmeti, % 66.7 oranında işletebilmeyi, % 13.3 oranında kaliteyi salon işletmecilerine hatırlatmaktadır. Bu sonuçlar ışığında kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında ve G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında hizmet faktörünün verimlilikle bağdaştırıldığı ortaya çıkmıştır. G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında işletebilme faktörü ise kamu kurum ve kuruluşlarına göre % 66.7'ye karşılık % 20 oranında kalmaktadır. İşletibilme faktörü G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında daha fazla önemsenen bir kavram olarak görülmekte ve bu işletmecilik anlayışı açısından olumlu karşılanmaktadır. Kalite unsuru da G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında önemli bir unsur olarak, kamu kurum ve kuruluşlarının işletmecilerine nazaran avantaj sağlamaktadır.

Tablo 47. Spor salonlarının mülkiyet dağılımı ile spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısının karşılaştırılması.

		Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği				
Spor salonlarını mülkiyet dağılımı	Değer	<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı	
		1	2	3	%	
	KAMU KRL.	1	8	5	2	15
	%	53,3	33,3	13,3	25,0	
G.S.G.M.	2	13	9	23	45	
%	28,9	20,0	51,1	75,0		
Sütun Toplamı		21	14	25	60	
%		35,0	23,3	41,7	100,0	

Kaynak Ek-1

Kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği % 53.3 oranında yeterli iken, % 33.3 oranında "kısmen" yeterli , % 13.3 oranında yetersiz durumdadır. G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında ise idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği % 28.9, "kısmen" yeterliliği % 20, yetersizliği ise % 51.1 oranındadır. Sonuç olarak kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği hususuna daha fazla dikkat edildiği, G.S.G.M.' ne ait spor salonlarında ise idari hizmet personelinin sayısal olarak yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin verimliliğini etkileyebilmektedir.

Tablo 48. Mevcut personele hizmet içi eğitim kurslarının düzenlenme isteği ile araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğunun karşılaştırılması.

		Araştırma kapsamındaki illerin nüfus yoğunluğu					
Mevcut personele hizmet içi eğitim kursları düzenlenmeli mi ?	Değer	250 binden az	250- 500 bin	1-3 milyon	3 mil.fazla	Satır top.	
		1	2	4	5	%	
	Evet	1	4	1	9	39	53
	%	7,5	1,9	17,0	73,6	25,0	
Kısmen	2	0	3	1	0	4	
%	0,0	75,0	25,0	0,0	75,0		
Hayır	3	1	1	0	1	3	
%	33,3	33,3	0,0	33,3	75,0		
Sütun Toplamı		5	5	10	40	60	
%		8,3	8,3	16,7	66,7	100,0	

Kaynak Ek-1

Mevcut personele hizmet içi eğitim kursları düzenlenmesi konusunda: 250 binden az ilimiz %7.5, 250-500 arasındaki ilimiz % 1.9, 1-3 milyon arasındaki ilimiz % 17, 3 milyondan fazla illerimiz % 73.6'lık bir oranla bu konuda ki ihtiyaca dikkat

çekmektedir. Bu veriler sonucunda nüfus yoğunluğunu fazla olduğu illerin spor salonlarında tesis işletmecileri görevli personeline hizmet içi eğitim kursları düzenlenmesini uygun görmektedir. Tesis işletmeciliği açısından yöneticilerin böyle bir talepte bulunması salonlarda görevli personelin mesleki eğitim açısından eksik olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 49. Yardımcı hizmetler personelinin (Müşahdem temizlik işleri vs.) sayısal olarak yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır top. %
Yardımcı hizmetler personelinin (müşahdem, temizlik işleri vs.) sayısal yeterliliği	Değer				
	Evet 1	9	1	4	14
	%	64,3	7,1	28,6	25,5
	Kısmen 2	6	6	6	18
	%	33,3	33,3	33,3	32,7
Hayır 3	3	5	15	23	
%	13,0	21,7	65,2	41,8	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	5	
%	0,0	0,0	0,0	9,1	
Sütun Toplamı	18	12	25	55,0	
%	32,7	21,8	45,5	100,0	

Kaynak Ek-1

Yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliğinin olduğu spor salonlarında teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği de % 64.3'e kadar çıkmaktadır. Aynı oran "kısmen" yeterli salonlarda % 33.3, yetersiz salonlarda % 13 oranındadır. Bu veriler sonucunda görülmektedir ki yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterlilik durumu ile salonlardaki teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği arasında doğru (artan) bir orantı vardır.

Tablo 50. Spor salonlarındaki yardımcı hizmetler personelinin (müşahdem, temizlik işleri vs.) sayısal olarak yeterliliği ile spor salonlarında ki idari hizmet personelinin sayısının karşılaştırılması.

		Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği				
Yardımcı hizmetler personelinin (müstahdem, temizlik işleri vs) sayısal yeterliliği	Değer	<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı	
		1	2	3	%	
	Evet	1	6	3	2	11
	%		54,5	27,3	18,2	18,3
	Kısmen	2	3	6	0	9
	%		33,3	66,7	0,0	15,0
Hayır	3	12	5	23	40	
%		30,0	12,5	57,5	66,7	
Değerlendirme Dışı		0	0	0	0	
%		0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı		21	14	25	60,0	
%		35,0	23,3	41,7	100,0	

Kaynak Ek-1

Yardımcı hizmetler personelinin sayısal olarak yeterli olduğu spor salonlarında idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği de % 54.5 oranındadır. Yardımcı hizmetler personelinin "kısmen" yeterli olduğu salonlarda idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği de % 66.7 oranında gerçekleşmiş, her iki unsurunda yetersiz olduğu spor salonları % 57.5 oranındadır. Bu veriler göstermiştir ki spor salonlarında yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliği idari hizmet personelinin sayısal yeterliliği ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Spor salonlarında her iki personel biriminin sayısal yeterliliğinin olmayışı verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 51. Yardımcı hizmetler personelinin (müstahdem, temizlik işleri vs.) sayısal olarak yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin sayısının karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliği				
Yardımcı hizmetler personelinin (müstahdem, temizlik işleri vs) sayısal yeterliliği	Değer	<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı	
		1	2	3	%	
	Evet	1	7	1	3	11
	%		63,6	9,1	27,3	18,3
	Kısmen	2	4	3	2	9
	%		44,4	33,3	22,2	15,0
Hayır	3	6	6	28	40	
%		15,0	15,0	70,0	66,7	
Değerlendirme Dışı		0	0	0	0	
%		0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı		17	10	33	60,0	
%		28,3	16,7	55,0	100,0	

Kaynak Ek-1

Yardımcı hizmetler personelinin sayısal olarak yeterli olduğu spor salonlarında teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliği de % 63.6 oranındadır. Yardımcı hizmetler personelinin "kısmen" yeterli olduğu salonlarda teknik hizmet personelinin sayısal yeterliliği de % 33.3 oranında gerçekleşmiş, her iki unsurunda yetersiz olduğu spor salonları % 70 oranındadır. Bu veriler göstermiştir ki spor salonlarında yardımcı hizmetler personelinin sayısal yeterliliği teknik hizmet personelinin sayısal yeterliliği ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum sonucunda görevli personel farklı alanlarda hizmet edebilmekte ve personelin işgücünü düşürebilmektedir. Spor salonlarında her iki personel biriminin sayısal yeterliliğinin olmayışı verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 52. Spor salonlarındaki idari büroların yeterliliği ile personel veriminin karşılaştırılması.

		Personel veriminin yeterliliği				Satır toplamı %
		Değer	<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	
Spor salonlarındaki idari büroların yeterliliği	Evet	1	16	9	3	28
	%		57,1	32,1	10,7	47,5
	Kısmen	2	5	14	2	21
	%		23,8	66,7	9,5	35,6
	Hayır	3	2	4	4	10
%		20,0	40,0	40,0	16,9	
	Değerlendirme Dışı		0	0	0	1
	%		0,0	0,0	0,0	1,7
Sütun Toplamı			23	27	9	59,0
%			39,0	45,8	15,3	100,0

Kaynak Ek-1

Spor salonlarındaki idari büroların yeterliliği ile personel veriminin yeterliliğine "evet" diyenler % 57.1 ,oranında iken her iki unsura kısmen cevabı verenler % 66.7, "hayır" cevabı verenler % 40 oranındadır. Spor salonlarındaki idari büroların yeterlilik durumu personelden alınan verimi etkilemektedir. Araştırma yapılan spor salonlarında ise idari büroların yetersizliği personel verimini % 20 oranında etkilemektedir. Salonların işletmesinde idari büroların yeterli olması verimlilik açısından faydalı olacaktır.

Tablo 53. Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının illere göre dağılımı ile teknik hizmetler personelinin kalitesinin karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı
Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarının illere göre dağılımı	Değer	1	2	3	%
	Izmir	1	2	7	10
	%	20,0	10,0	70,0	18,2
	Ankara	2	7	2	15
	%	40,0	46,7	13,3	27,3
	İstanbul	3	3	6	11
	%	18,2	27,3	54,5	20,0
	G.Antep	4	0	5	5
	%	0,0	0,0	100,0	9,1
	Trabzon	5	0	2	4
%	50,0	0,0	50,0	7,3	
Samsun	6	4	1	5	
%	80,0	0,0	20,0	9,1	
Erzurum	7	2	2	5	
%	40,0	20,0	40,0	9,1	
Sütun Toplamı		18	12	25	55
%		32,7	21,8	45,5	100,0

Kaynak Ek-1

İzmir'de teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği % 20, Ankara'da % 40, İstanbul'da % 18.2 Trabzon'da %50 Samsun'da % 80,Erzurum'da % 40 olarak gerçekleşmiştir. Personelin kalite yeterliliği Ankara'da "kısmen" cevabında % 46.7 oranında gerçekleşerek diğer illere oranla farklı bir görünüm teşkil etmiştir. Araştırma kapsamına alınan spor salonlarının 5 tanesi sayısal yetersizlik sebebiyle kalite ile ilgili sorulara cevap verememiştir. Personelin kalitesi konusunda olumsuz cevap veren İzmir%70,İstanbul %54.5, Gaziantep %100, Trabzon %50, Erzurum %40 oranıyla dikkat çekmektedir.

Spor salonlarında teknik hizmetler personelinin kalitesi konusunda çok önemli bir eksiklik bulunmaktadır.

Teknik hizmetler personelinin kalitesinin olmaması veya çok düşük olması, spor hizmetinin verilmesinde olumsuz bir etken olduğundan, bu durum modern işletmecilik anlayışına ters düşmekte ve verimliliği aynı oranda düşürmektedir.

Tablo 54. Spor salonlarındaki antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile personel veriminin karşılaştırılması.

		Personel veriminin yeterliliği				
		Değer	<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği	Evet	1	15	8	0	23
	%		65,2	34,8	0,0	41,8
	Kısmen	2	3	5	1	9
	%		33,3	55,6	11,1	16,4
	Hayır	3	4	12	7	23
%		17,4	52,2	30,4	41,8	
	Değerlendirme Dışı		0	0	0	5
	%		0,0	0,0	0,0	9,1
Sütun Toplamı			22	25	8	55,0
%			40,0	45,5	14,5	100,0

Kaynak Ek-1

Spor salonlarında antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kaliteli olduğu salonlarda, işletmeciler personellerinden yeterli verimi %65.2 oranında alırken, kaliteli elemanların bulunmadığı salonlarda personelden yeterli verim alma oranı %30.4 olmaktadır.

Bu sebeple spor salonlarında görevli kadrolu elemanların kalite yeterliliği, verilen hizmetin de kalitesiyle birlikte verimliliğini etkileyecektir. Mevcut spor salonlarında bu bakımdan görülen eksiklikler verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 55. Antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalitesinin karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği			
		<u>Evet</u> 1	<u>Kısmen</u> 2	<u>Hayır</u> 3	Satır toplamı %
Antrenör,monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği	Değer				
	Evet 1	11	4	6	21
	%	52,4	19,0	28,6	39,6
	Kısmen 2	2	5	2	9
	%	22,2	55,6	22,2	17,0
Hayır 3	5	3	15	23	
%	21,7	13,0	65,2	43,4	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	7	
%	0,0	0,0	0,0	13,2	
Sütun Toplamı	18	12	23	53,0	
%	34,0	22,6	43,4	100,0	

Kaynak Ek-1

Kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğine “evet”cevabı verenlerin oranı %52.4 dür. Kadrolu elemanların kalite yeterliliği ve teknik personelin kalite yeterliliğine “kısmen”cevabı verenlerin oranı %55.6, her iki unsura da hayır cevabı veren salon işletmecilerinin oranı %65.2’ye çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen spor salonlarında antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kaliteli elemanların sayısı yeterli olmamakla birlikte, kaliteli elemanların sayısı ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği aynı oranlarda artmaktadır. Sonuç olarak personelin kalifiye olmaması bu salonların verimliliğini düşürecektir.

Tablo 56. Spor salonlarında antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile personel veriminin karşılaştırılması.

		Personel veriminin yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı
Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği	Değer	1	2	3	%
	Evet	8	3	0	11
	%	72,7	27,3	0,0	18,6
	Kısmen	6	4	0	10
	%	60,0	40,0	0,0	16,9
	Hayır	9	20	9	38
%	23,7	52,6	23,7	64,4	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	1	
%	0,0	0,0	0,0	1,7	
Sütun Toplamı	23	27	9	59,0	
%	39,0	45,8	15,3	100,0	

Kaynak Ek-1

Kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile personel veriminin yeterliliği arasında "evet" cevabında % 72.7'lik bir oran vardır. Kadrolu elemanların sayısal yeterliliğine "kısmen" cevabı veren 4 salon sorumlusu % 40 oranla personel veriminin yeterli olduğunu belirtmiştir. Genelde kadrolu elemanların sayısal yetersizliği yanında personel veriminin "kısmen" yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 57. Antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliğinin karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı
Antrenör, monitör, spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği	Değer	1	2	3	%
	Evet	8	1	2	11
	%	72,7	9,1	18,2	20,0
	Kısmen	3	5	1	9
	%	33,3	55,6	11,1	16,4
	Hayır	7	6	22	35
%	20,0	17,1	62,9	63,6	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	5	
%	0,0	0,0	0,0	9,1	
Sütun Toplamı	18	12	25	55,0	
%	32,7	21,8	45,5	100,0	

Kaynak Ek-1

Kadrolu elemanların sayısal yeterliliğinin olduğu salonlarda teknik hizmetler personelinin de kalite yeterliliği tespit edilmiştir. Genel olarak teknik hizmetler

personelinin kalite yeterliliği çok az olmakla birlikte kadrolu elemanların sayısal yeterliliği de tatmin edici değildir. Bu durum işletmenin verimliliği açısından olumsuz bir faktör olmaktadır.

Tablo 58. Antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin sayısının karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin sayısal yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı
Antrenör,monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yeterlilik	Değer	1	2	3	%
	Evet	8	1	3	12
	%	66,7	8,3	25,0	20,0
	Kısmen	2	4	4	10
	%	20,0	40,0	40,0	16,7
	Hayır	7	5	26	38
%	18,4	13,2	68,4	63,3	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	0	
%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı	17	10	33	60,0	
%	28,3	16,7	55,0	100,0	

Kaynak Ek-1

Kadrolu elemanların sayısal yeterliliğinin bulunduğu salonlarda teknik hizmetler personelinde sayısal olarak yeterli olduğu görülmektedir. Her iki unsur arasında verilen cevapların oranları biri birleriyle aynı miktarda artmaktadır. Antrenör, monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların sayısal yetersizliği olan salonlarda teknik hizmetler personelinin de sayısal olarak yetersiz kaldığı görülmektedir.

Tablo 59. Antrenör, monitör spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği ile spor salonlarının seyirci kapasitelerinin karşılaştırılması.

		Spor salonlarının seyirci kapasiteleri							
Antrenör,monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanların kalite yeterliliği	Değer	0-250	251-500	501-1000	1001-2000	2001-3000	3001-üzeri	Satır toplamı	
		1			2		3	%	
	Evet	1	9	8	2	4	0	1	24
	%		37,5	33,3	8,3	16,7	0,0	4,2	42,9
	Kısmen	2	3	2	1	0	0	3	9
	%		33,3	22,2	11,1	0,0	0,0	33,3	16,1
Hayır	3	4	6	6	4	3	0	23	
%		17,4	26,1	26,1	17,4	13,0	0,0	41,1	
Değerlendirme Dışı		0	0	0	0	0	0	4	
%		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	
Sütun Toplamı		16	16	9	8	3	4	56,0	
%		28,6	28,6	16,1	14,3	5,4	7,1	100,0	

Kaynak Ek-1

Spor salonlarında görevli spor öğreticisi veya antrenörlerin kalite yeterlilikleri salon seyirci kapasitelerine göre fazla farklılık teşkil etmemekle birlikte, 0-250 kişilik salonlar da diğer salonlara nazaran daha kaliteli öğretilerinin bulunduğu söylenebilir.

Tablo 60. Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin kalite yeterliliği ile teknik hizmetler personelinin kalitesinin karşılaştırılması.

		Teknik hizmetler personelinin kalite yeterliliği				
Spor salonlarındaki idari hizmet personelinin kalite yeterliliği	Değer	Evet	Kısmen	Hayır	Satır toplamı	
		1	2	3	%	
	Evet	1	9	4	3	16
	%		56,3	25,0	18,8	29,1
	Kısmen	2	7	6	6	19
	%		36,8	31,6	31,6	34,5
Hayır	3	2	2	16	20	
%		10,0	10,0	80,0	36,4	
Değerlendirme Dışı		0	0	0	5	
%		0,0	0,0	0,0	9,1	
Sütun Toplamı		18	12	25	55,0	
%		32,7	21,8	45,5	100,0	

Kaynak Ek-1

Spor salonlarında idari hizmet personelinin kaliteli olduğu salonlarda, teknik hizmetler personelinin de kalitesi söz konusu olmaktadır. Aynı durum kalitesiz personele sahip salonlar için de geçerlidir.

Tablo 61. Gelir düzeyinin artırılmasının personel verimliliğini etkileme durumu ile personelin veriminin karşılaştırılması.

		Personelin verim yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı %
Gelir düzeyinin artırılmasını personel verimini etkileme durumu	Değer	1	2	3	
	Evet	19	21	5	45
	%	42,2	46,7	11,1	76,3
	Kısmen	2	2	3	7
	%	28,6	28,6	42,9	11,9
Hayır	2	4	1	7	
%	28,6	57,1	14,3	11,9	
Değerlendirme Dışı	0	0	0	0	
%	0,0	0,0	0,0	0,0	
Sütun Toplamı	23	27	9	59,0	
%	39,0	45,8	15,3	100,0	

Kaynak Ek-1

Gelir düzeyinin artırılmasının personel verimini etkileyeceğini düşünen işletme yöneticilerinin bulunduğu salonlarda personelin verim yeterliliği de %42.2 ye çıkmaktadır. Bu salonlardaki işletme yöneticileri ekonomik şartların düzeltilmesinin, verimliliği olumlu olarak etkileyeceğini düşünmektedir. Yukarıdaki tabloda genel olarak bu düşünce doğrulanmaktadır.

Tablo 62. Spor salonların mülkiyet dağılımı ile personelin verim yeterliliğinin karşılaştırılması.

		Personelin verim yeterliliği			
		<u>Evet</u>	<u>Kısmen</u>	<u>Hayır</u>	Satır toplamı %
Spor salonlarının mülkiyet dağılımı	Değer	1	2	3	
	KamuKrl	5	9	1	15
	%	33,3	60,0	6,7	25,4
	G.S.G.M.	18	18	8	44
%	40,9	40,9	18,2	74,6	
Sütun Toplamı	23	27	9	59	
%	39,0	45,8	15,3	100,0	

Kaynak Ek-1

G.S.G.M.' ne bağlı salonlarda salon işletmecilerinin, personelinden verim alma oranı kamu kurum ve kuruluşlarına ait spor salonlarına göre daha iyi bir durumda.

Burada şu nokta gözden kaçırılmamalı: İşletmeler hedefleri oranında büyüyebilirler. Kamu kuruluşları daha çok antrenman ve klüp hizmetlerine yöneldiğinden yöneticilerin hergün personelden daha fazla verim istemesi doğal karşılanabilir.



3. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini etkileyecek hususlar aşağıdaki gibi belirlenmiş ve tedbirler şu şekilde alınmıştır.

Olgunlaşma etkisi açısından bakıldığında; anketlerin uygulanması iki hafta sürmüştür. Bu süre zarfında araştırmanın konusu ile ilgili olarak cevaplayıcılar da ve spor salonlarının mevcut şartlarında değişiklik olma ihtimali çok zayıftır. Dolayısıyla araştırmanın olgunlaşma etkisinin asgari seviyeye indirildiği söylenebilir.

Test etkisi açısından; cevaplayıcıların gerçek dışı cevap verme ihtimallerinin az olması, yüzyüze yapılan anketler ve bütün cevaplayıcılara araştırmanın sağlıklı sonuçlarının kendi menfaatleri doğrultusunda olacağını hatırlatılması test etkisinin araştırmayı olumsuz olarak etkilemesini en aza indirmiştir.

Anketler bilhassa yüzyüze ve araştırmacı tarafından uygulandığından, bilgilerin ve verilerin güvenilirliği araç etkisinin araştırmayı olumsuz etkisini ortadan kaldırmıştır.

Seçim etkisi açısından araştırma incelendiğinde; illerde anketlerin uygulandığı spor salonları belirlenirken, herhangi bir kriter veya şart olmaksızın tesadüfi örnekleme yapıldığından, araştırmanın geçerliliğini seçim etkisinin olumsuz etkileme ihtimali çok zayıftır.

Sonuç olarak bu araştırmanın, muhtemel geçersizlik kaynaklarından yeterince arındırılmış olduğu ve güvenilirliğinin tatmin edici olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda verimlilik kavramının spor işletmesi alanında ileride vazgeçilmez bir kriter olacağını söyleyebiliriz. Spor işletmelerinde verimlilik veya daha genel anlamda sporda verimlilik kavramı ülkemizde gelişmiş ülkelere nazaran daha az incelenmiştir. Araştırmamız sırasında ülkemizde bu konuda literatür eksikliğinin önemli boyutlarda olduğu hatta yok denecek kadar az olduğu görülmüştür.

Verimlilik kavramı birçok etkenin bileşimi sonucunda ortaya çıktığından, işletmelerin bu konuda iyi bir seviyeye gelmek için öncelikle işletme fonksiyonlarını (üretim, yönetim, pazarlama, finansman, personel, muhasebe) eksiksiz yerine getirmeleri gerekir. Özellikle işletme faaliyetlerinin devamı açısından; işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun şartlarda ele geçirmesi ve bu fonları en etkin şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Daha güncel tabirle zor kazanılanlar kolay harcanmamalı.

Kamu kesimindeki işletmelerde ve kurumlarda, devlet sektörünün ve bürokrasinin getirdiği hantallıkla beraber, sistemin yetersiz ve kontrolden uzak olması bu sektörde görevli olanların kar, hizmet, sosyal fayda, verimlilik gibi kavramları göz ardı etmesine sebep olmuştur. Bunun en büyük sebeplerinden biri ise, hizmet vermekle görevli olan kişinin ekonomik kazancının verdiği hizmet kadar olmayışındandır. Yani daha iyi çalışanı ödüllendiren bir ölçme sisteminin olmaması verimlilik gibi işletmeler için çok önemli bir kavramın unutulmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda fatura yine devlete kesilmekte ve zarar yine devlete gelmektedir. Kamu ile özel sektörün en büyük farklarından biri bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Piyasa şartlarının ve ekonomik seviyenin çok önemli bir belirleyici olması özel sektörde kar-zarar kavramlarına bağlı olarak verimlilik kavramının mutlak düşünülmesini zorunlu hale getirmiştir.

Diğer yandan spor işletmelerinin verimlilikle olan ilişkisi açısından bakıldığında, hizmet kavramı ve spor pazarlaması gibi iki önemli kavramla karşılaşmaktayız. Modern işletmecilik anlayışında spor işletmelerinin veya tesislerinin işletimi öncelikle bir hizmet faaliyeti olarak görülmektedir. Ancak verimlilik spor işletmecileri ve bir

çok kişi tarafından tek başına oluşan bir kavram olarak görölmektedir. Oysa ki verimlilik bir çok etmenin kullanılmasıyla elde edilmektedir.

Araştırma sonucunda, kamuya ait spor salonlarının verimli olarak işlemediği ve verimli işletilmesi için de ciddi olarak herhangi bir girişimin olmadığı görölmüştür. Genel olarak verimsizliğin sebepleri ise şu şekilde tespit edilmiştir. a) Salon yöneticileri, işletme ile ilgili temel unsurlar konusunda yeterli eğitim ve bilgiye sahip olmadıklarından bu konuya gereken önemi vermemektedir. b) Spor salonlarının yapımında; kuruluş yeri, planlama ve inşasında spor mimarisine dikkat edilmelidir. c) Spor salonlarında hizmet veren idari, yardımcı ve teknik hizmetler personeli ile birlikte spor öğreticileri ve antrenörlere, devlet tarafından yaptıkları hizmetin karşılığında tatmin edici özel bir ücret sistemi veya düzenlenmesi yapılmalıdır. d) Spor tesislerindeki yönetici personelde dahil bütün personel, hizmet verdikleri alanlara göre yurt çapında hizmetiçi eğitim kursları yoluyla, mesleki açıdan eğitilmelidir. e) Spor salonları konusunda devlet tarafından uygulamada hayata geçirilecek, kıstaslar ve kriterler ortaya konulmalı ve bunlar özenle takip edilmelidir. Örneğin; spor salonlarının büyüklüğü veya seyirci-antrenman amaçlı yapılması konusunda, yatırımların nelere göre yapıldığı ortaya konulmalı uygulamalar yurt çapında aynı standartlarda ve eşit şekilde yapılmalıdır. f) Spor salonlarının yapımında kitle sporu ve antrenman amaçlı, az seyircili salon projeleri tercih edilmelidir. g) Türk sporunda temel sorunlardan biri olan “spor alanında istihdam edilecek kişilerin spor eğitimi almış insanlar” olması konusuna dikkat edildiği takdirde işletme ve verimlilik konusundaki problemlerin çözümünde daha kısa zamanda sonuç alınacaktır.

KAYNAKLAR

- 1- ADALI, Sacit, “Türkiye’de Spor Tesisi Konusunda Bazı Görüntüler”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Spor Bilimleri Dergisi –2 , s.168, İstanbul 1990.
- 2- Anonim, “Kamuya Ait Saha ve Tesislerin Ortak Kullanımı”, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:3 (Temmuz-Ağustos), s.29, Ankara 1984.
- 3- Avrupa Konseyi, “Düşük Maliyetli Havuzlar”, (çev. Can Şipali), Milli Eğitim Basımevi, s.27, Ankara 1987.
- 4- BAYAR, Doğan, “Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası”, 4.Baskı, Eskişehir 1995.
- 5- BERNARD, J. Mulin, Stephan HARDY, William A. SUTTON, “Spor Marketing”, Human Kinetics Publishers, U.S.A 1993.
- 6- BROWN, Andre, “Müşteri Hizmetleri Yönetimi”, M.E..B Yayınları, Gaye Filmcilik ve Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, Yayın No:2908, Ankara 1995.
- 7- CEMALCILAR ve Diğerleri, “İşletmecilik Bilgisi”, 3.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir1993.
- 8- EKENCİ,Güner,“Spor Tesislerinin İşletmesinde Kamu Kuruluşlarının Etkinliği”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Spor Bilim Dergisi-2, s.86, İstanbul 1990.
- 9- ERDEM, Ümit, “Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi”, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:15 (Temmuz-Ağustos), s.25, Ankara 1986.
- 10- ERYILMAZ, Bilal, “Kamu Yönetimi”, 2.Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir 1995.
- 11- FERMAN, Murat, “Yaşam Kalitesi ve Pazarlama Üzerine Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:3, Sayı:13 (Ocak-Şubat), s.29-30, İstanbul 1989.
- 12- FİŞEK, Kurthan, “ Türkiye Spor Tarihi”, Gerçek Yayınevi, 1.baskı, İstanbul 1985.
- 13- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayını,“Spor Tesislerinde İstatistik”, (Mart) Ankara 1998.

- 14- GÜLER, M. Lale, “Spor Hizmetinin Sunulmasında Halkla İlişkilerin Fonksiyonu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü , İstanbul 1994.
- 15- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara 1967.
- 16- İMAMOĞLU A. Faik, Spor Tesisleri İşletme Politikası, Türkiye Amatör Spor Dergisi, Sayı:34, s.29, Eylül-Ekim 1989-Ankara.
- 17- KARALAR, Rıdvan, “Genel İşletme Ekonomisi”, Engin Yayınları, 1.Baskı, Ankara 1993.
- 18- KETEN, Mustafa, “Türkiye’de Spor”, Ay yıldız Matbaası, Ankara 1974.
- 19- MAVİŞ, Fermani ve KOZAK, Sabah, “Hizmetiçi Eğitimin Programının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli”, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, s.417, Ankara 1992.
- 20- ODABAŞI, Yavuz, “Pazarlama Tanımındaki Gelişmeler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:2, Sayı:7(Ocak-Şubat) , s.32, İstanbul 1989.
- 21- PROKOPENKO, Joseph, “Verimlilik Yönetimi”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2.Baskı, Yayın No:476, Ankara 1992.
- 22- SALMAN, M. Nuri, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne ait Spor Salonu Yatırım Projelerinin Ekonomik Açından Değerlendirilmesi (Mevcut Durumun Tespiti), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1992.
- 23- SERARSLAN, M. Zahit, “Spor Pazarlaması: Sporun Topluma Yaygınlaştırılmasında Pazarlama Tekniklerinden Yararlanma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1990.
- 24- T.C. Başbakanlık, “55.Hükümetin Gençlik ve Sporda Temel Amaç, İlkeler ve Politikaları”, Ankara 1998.
- 25- T.C. Başbakanlık D.İ.E, “Spor Faaliyetleri ve Tesisleri 1992”, Ankara 1996.
- 26- T.C Başbakanlık DPT “Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000) 1997 Yılı Program Destek Çalışmaları, , Ankara 1997.
- 27- T.C Gençlik Spor Bakanlığı, “Sporun Geliştirilmesinde Uygulanacak Temel İlkeler Yönetmeliği”, Yayın No:31, Ankara 1983.

- 28- TOSUN, Kemal, “İşletme Yönetimi”, İşletme Fakültesi Yayın No:226, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:120, 5.Baskı, Ocak 1990, İstanbul.
- 29- UNUTULMAZ, Osman ve VARİNLİ, İnci, “Hizmet Pazarlamasında Kalite”, Turizm Eğitimi, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, s.125, Ankara 1992.
- 30- WEESE, Sim, “Sport Marketing”, Cahper/Acsepl Journal (Ottowa), Vol.52, No:3, May-June 1986, p.4.
- 31- “Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000) 1997 Yılı Programı Destek Çalışmaları”, T.C. Başbakanlık D.P.T, 1997 Ankara.



ANKET FORMU

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında hazırlanmakta olan “Kamu ve kamuya ait spor salonlarının işletmeciliğindeki verimlilik” konulu tezin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Anket formundaki bilgiler adı geçen tez dışında hiçbir yerde kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Vereceğiniz doğru ve samimi bilgiler için şimdiden teşekkür ederim.

Ar. Gör. Serdar CEYHUN

1-Spor salonunun kapasitesi: seyirci (tribün)
sporcu (takım,kişi)

2-Salonun bulunduğu alanın yerel nüfusu:

- 250.000 den az
 250.000 - 500.000 arası
 500.000 - 1.000.000 arası
 1.000.000 - 3.000.000 arası
 3.000.000 dan fazla

3-Salonun öncelikli kullanım tipi (amacı) aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilebilir ?

- Müsabaka
 Antrenman
 Kitle sporu
 Şölen ve eğlence

4-Salon hangi dönemlerde daha az kullanılıyor ?

- Ocak-Mart
- Mart-Mayıs
- Mayıs-Ağustos
- Ağustos-Ekim
- Ekim- Ocak

5-Salon az kullanıldığı dönemlerde;yüzde kaç kapasite ile çalışıyor ?

- % 10 ve daha az
- % 20
- % 40
- % 60
- % 80

6-Salonda genellikle hangi branşlarda hizmet veriliyor ?

- Basketbol
- Voleybol
- Hentbol
- Güreş
- Yüzme
- Bedminton
- Diğerleri (belirtiniz)

7-Verimlilik kavramı size öncelikle aşağıdakilerden hangisini hatırlatıyor ?

- Para ve kar
- Pazarlama
- Hizmet
- İşletebilme
- Kalite
- Diğerleri(belirtiniz)

Aşağıdaki soruları tesisinizdeki duruma göre Evet,Kısmen,Hayır diye cevaplayınız.

	<u>EVET</u>	<u>KISMEN</u>	<u>HAYIR</u>
8-Salon, sunduğunuz hizmet ve imkanlardan yararlanmak isteyen sporculara cevap verebilecek kapasitede mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Salonun kuruluş yeri sizce uygunmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Salondan yararlanacakların ulaşım sorunu varmı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- İdari hizmet personeli sayısal olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- İdari hizmet personeli kalite olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Yardımcı hizmetler personeli (müstahdem,temizlik işleri vs) sayısal olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Yardımcı hizmetler personeli kalite olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Teknik hizmetler personeli sayısal olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Teknik hizmetler personeli kalite olarak yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-Antrenör,monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanlarınızın sayısı yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-Antrenör,monitör,spor öğreticisi gibi kadrolu elemanlarınızın kalitesi yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-Personelinizden yeterli verimi alabiliyor musunuz ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-Aydınlatma yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Seslendirme yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- Isıtma yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23- İdari büro yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24-Otopark yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- Duşlar yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26-Tuvalet,wc'ler yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27-Kafeterya yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28-Sağlık odası yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29-Skorboard yeterli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30-Mevcut personele hizmetiçi eğitim kursları düzenlenmeli mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVET KISMEN HAYIR

31-Gelir düzeyinin artırılması personel verimliliğini

etkiler mi?

32-Spor salonlarında hizmet veren personelin sporun içinden

gelmesi veya daha önce spor yapmış olması önemli mi ?

33-Spor salonundaki göreviniz nedir?



ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Erzincan'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Erzincan'da yaptıktan sonra 1990 yılında Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi-Spor öğretmenliği bölümüne girerek 1994 yılında bu bölümden mezun oldu. Aynı yıl Trabzon'da, daha sonrada Adapazarı'nda yaklaşık 3.5 yıl öğretmenlik görevi yaptı. 1998 yılında öğretmenlik görevinden ayrılarak, Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi-Spor bölümünde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Halen aynı bölümde araştırma görevlisi olarak görevini sürdürmektedir.

