



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Spor Yöneticiliği Bilim Dalı

SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN TESİS YÖNETİM KAPASİTELERİNİN BELİRLENMESİ

Sercan YAZICIOĞLU

Doç. Dr. Murat AYGÜN

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN TESİS YÖNETİM KAPASİTELERİNİN BELİRLENMESİ

Sercan YAZICIOĞLU

Doç. Dr. Murat AYGÜN

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan TAŞÇIOĞLU (Eş Danışman)

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Spor Yöneticiliği Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

KABUL VE ONAY

Sercan YAZICIOĞLU tarafından hazırlanan “Spor Tesisi Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi” başlıklı bu çalışma, 20.06.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Talha MURATHAN (Başkan)

Doç. Dr. Murat AYGÜN (Danışman)

Doç. Dr. Bayram KAYA

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

20/06/2025

Sercan YAZICIOĞLU

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* **Tez danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanları **Doç. Dr. Murat AYGÜN** ve **Dr. Öğr. Üyesi Ramazan TAŞÇIOĞLU** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Sercan YAZICIOĞLU

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, araştırma konusu olarak “Spor Tesis Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi” ele alınmıştır. Tezin hazırlanma sürecinde bilgi, deneyim ve rehberlikleriyle önemli katkılarda bulunan, her zaman güler yüzlü ve destekleyici tutumlarıyla süreci kolaylaştıran değerli tez danışmanım Doç. Dr. Murat AYGÜN ile eş danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ramazan TAŞÇIOĞLU hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın veri toplama sürecinde gösterdikleri destek ve iş birliği için Ardahan Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürü ve Ardahan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan kıymetli antrenör arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Sağladıkları katkılar, çalışmam için önemli bir değer taşımaktadır.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni sevgiyle büyütüp bugünlere gelmemi sağlayan kıymetli annem Sıdika YAZICIOĞLU ve değerli babam Tahsin YAZICIOĞLU’ na en derin şükranlarımı sunarım. Bu tez çalışmasını, verdikleri emeklerin küçük bir karşılığı olarak sevgili aileme ithaf ediyorum.

Akademik bir çalışmanın sadece bireysel çaba değil, aynı zamanda bir dayanışma ve destek süreci olduğuna inanan biri olarak; bana inanan, yol gösteren ve bu süreci anlamlı kılan herkese bir kez daha teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının, spor yönetimi alanında yapılan akademik çalışmalara katkı sunması, spor tesislerinin mevcut yönetim kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik farkındalık oluşturmaları ve uygulayıcılara yol gösterici nitelikte olması en büyük temennimdir. Elde edilen bulguların hem teorik hem de pratik düzeyde yararlı sonuçlara vesile olması dileğiyle...

Sercan YAZICIOĞLU

ARDAHAN-2025

ÖZET

YAZICIOĞLU, Sercan. *Spor Tesisi Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2025

Günümüzde spor tesislerinin verimli bir şekilde yönetilmesi hem toplumsal sağlığın korunması hem de sporun sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitelerini belirlemek ve bu kapasiteyi oluşturan dört temel boyut (insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, operasyonel yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi) çerçevesinde demografik değişkenlere göre incelemektir. Tarama yöntemi ile gerçekleştirilen bu araştırmaya Türkiye Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde spor tesisi amiri statüsünde görev yapan 89 erkek ve 14 kadın olmak üzere toplam 103 spor tesisi amiri katılmıştır. Araştırmada “Spor Tesisi Yöneticilerinin Yönetim Kapasitesini Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 26.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde normal dağılım varsayımı karşılanmadığı için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ve Spearman korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda anlamlılık düzeyi için $p < 0.05$ temel alınmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim ve mesleki deneyim yılının yönetim kapasitesi üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Operasyon yönetimi hariç tüm boyutlarda spor yöneticilerinin çalıştıkları tesis tipi açısından anlamlı bir fark olmadığı, fakat çok amaçlı spor salonunda çalışan yöneticilerin tek amaçlı spor salonunda çalışan yöneticilere göre operasyon yönetimi boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Spor Tesisi, Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Tesis Amiri, Yönetim Kapasitesi.

ABSTRACT

YAZICIOĞLU, Sercan. *Determination of Management Capacities of Sports Facility Managers*. Master's Thesis, Ardahan, 2025.

Today, efficient management of sports facilities is of great importance both for the protection of public health and the sustainability of sports. The aim of this research is to determine the management capacities of sports facility managers and to examine this capacity according to demographic variables within the framework of four basic dimensions (human resources management, financial management, operational management, and customer relations management). A total of 103 sports facility managers, 89 male and 14 female, working as sports facility managers within the Ministry of Youth and Sports of Turkey participated in this research conducted with the survey method. “Scale for Assessing the Management Capacity of Sports Facility Managers” was used in the research. The data was analyzed with the SPSS 26.0. Cronbach Alpha test was applied to measure the reliability levels of the scales in the research. Since the normal distribution assumption was not met in the analysis of the data, non-parametric tests Mann Whitney U test and Spearman correlation test were used. As a result of the research, $p < 0.05$ was taken as the basis for the significance level. As a result of the research, it was observed that there was no significant difference in the management capacity in terms of gender, age, education, and professional experience years. It was found that there was no significant difference in terms of the type of facility in which sports managers worked in all dimensions except operations management, but there was a significant difference in the operations management dimension between managers working in multi-purpose sports halls and managers working in single-purpose sports halls.

Keywords:

Sports Facility, Sports Management, Sports Manager, Facility Manager, Management Capacity.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	5
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. SPOR TESİSİ	5
1.1.1. Spor Tesisi İşlevi	5
1.1.2. Spor Tesislerinin Yeri ve Önemi.....	6
1.1.3. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması.....	7
1.2. SPOR YÖNETİCİSİ	8
1.2.1. Spor Yöneticisi ve Özellikleri	9
1.2.2. Spor Yöneticisinin Yeterlilikleri	9
1.2.3. Başarılı Yönetici, Yöneticilik	10
1.3. SPOR TESİSLERİNDE YÖNETİM	11
1.3.1. Spor Tesis İşletmelerinin Amaçları	12
1.3.2. Spor İşletmeleri ve Fonksiyonu.....	14
1.3.3. Yönetim Fonksiyonları	14
1.4. YÖNETİM KAPASİTESİ VE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER	14
1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	15
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	16
1.4.3. Operasyon Yönetimi.....	16
1.4.4. Finansal Yönetim.....	17
2. BÖLÜM.....	18

MATERYAL VE YÖNTEM.....	18
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	18
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	18
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	19
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	19
2.3.2. Spor Tesisi Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi Ölçeği (STYKÖ)	19
2.4. VERİLERİN ANALİZİ	19
3. BÖLÜM.....	21
BULGULAR	21
SONUÇ	23
KAYNAKÇA	34
EKLER.....	41
EK 1. ETİK KURUL İZİN FORMU	41
EK 2. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ARAŞTIRMA İZNİ.....	42
EK 3. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	43
EK 4. SPOR TESİSLERİ YÖNETİM KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ.....	44
EK 5. ORJİNALLİK RAPORU FORMU	45
ÖZ GEÇMİŞ.....	46

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
STYKÖ	Spor Tesis Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi Ölçeği
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
n	Örneklem
%	Yüzde



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların betimsel istatistik sonuçları	18
Tablo 2. İç tutarlık katsayı sonuçları.....	19
Tablo 3. Boyutların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması	21
Tablo 4. Boyutların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....	21
Tablo 5. Boyutların tesis tipine göre karşılaştırılması	22
Tablo 6. Boyutların yaş ve deneyim ile korelasyonu sonuçları (n=103)	22



GİRİŞ

Spor tesis işletmelerinde işleyişin sorunsuz bir biçimde devam edebilmesi açısından en önemli unsurlardan biri spor tesis yöneticisidir. Spor tesis yöneticisi, tesisin hedefleri doğrultusunda mevcut kaynakları akılcı biçimde kullanarak işleri başkaları aracılığıyla yürüten kişidir. Etkili bir spor tesis yöneticisinin sahip olması gereken temel beceriler ise teknik bilgi, iletişim yeteneği, insan ilişkileri, analitik düşünme, karar verebilme ve kavramsal yetkinliktir (Katırcı, 2018).

Spor tesislerinin yönetimi, operasyon yönetimi ve spor yönetimi kavramları, spor organizasyonlarının ve tesislerinin etkili biçimde işletilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Spor tesislerinin yönetimi; tesisin günlük işleyişinin sürdürülebilir şekilde yürütülmesini amaçlayan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu kapsamda tesis bakımı ve onarımı, personel idaresi, mali kaynakların yönetimi, etkinlik ve programların planlanması ile iletişim ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gibi süreçler yer almaktadır. Operasyon yönetimi ise, işletme faaliyetlerinin verimli ve sistemli biçimde yürütülmesine odaklanır. Bu alanda kaynakların etkin kullanımı, iş süreçlerinin planlanması, kalite denetimi ve operasyonel risklerin yönetimi gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır (Sabuncu, 2017).

Nüfus artışı bilimsel teknolojik ve endüstriyel gelişmeler sonrasında kırsaldan şehirlere göçler sonucunda kalabalık şehirler oluşması ve bu yoğunluğun sonucunda insanların kalabalıklar arasında strese, strese bağlı sağlık sorunlarının meydana gelmesine sebep olmaktadır (Eskin ve diğerleri, 2013). Sağlıklı bireylerin toplumda var olması sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, doğru beslenme, tıbbi alanda yapılan teknolojik gelişmeler, kamu-sağlık alanında gerçekleştirilen yenilikler bireylerin spora katılım sağlamalarıyla olabilmektedir. Bu katılımın sürdürülebilir olması ise, sportif faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği yeterli ve erişilebilir spor tesislerinin varlığına bağlıdır. Spor tesisleri; kamuda ve özel işletmeler tarafında kurulan, her bireyin sportif anlamda ihtiyaç duyduğu sportif etkinliğe olanak sağlayan aktif veya pasif olarak katılım sağlamak amacıyla inşa edilmiş spor alanlarıdır. Spor işletmeleri, üretim faktörlerini bir araya getirerek sporla ilgili mal ve hizmet üretimi yapan yapılardır. Spor tesisi işletmeleri ise bu faktörleri planlı ve programlı bir şekilde organize ederek bireylere sportif etkinliklere katılma imkânı sunan özel bir spor işletmesi türüdür (Katırcı, 2018).

Araştırmanın Önemi; Sporun en önemli unsuru olan spor tesisi, geniş kitlelere en uygun şekilde spor hizmeti sunulmasında spor saha ve tesislerinin hizmet üretimi ve kapasitesi önemli ölçüde rol alır (Pfeffer, 1995). Sporun toplum hayatının değişmez bir parçası olmasında tesislerin kapasitesinin önceden planlanarak ve bilimsel çalışmalar ışığında yapılması gerekmektedir. Ayrıca spor saha ve tesisinin işletme aşamasında ise belli bir politika çerçevesinde yapılması gerekmektedir (Fişek, 2003). Spor tesisi yönetimi, spor endüstrisinin en önemli bileşenlerinden biridir. Etkin ve verimli bir yönetim, tesislerin sürdürülebilirliğini ve başarısını doğrudan etkiler. Bu alanda görev yapan yöneticilerin sahip olduğu yönetim kapasitesi, sporun yaygınlaşmasına, tesis hizmetinin sektöre uğramamasına katkı sağlar.

Spor tesislerinin etkili şekilde yönetilmesi, sadece fiziki yapının iyi kullanılmasını değil, aynı zamanda personel, insan kaynakları, müşteri hizmetleri ve finans gibi alanların da verimli şekilde yürütülmesini gerektirir. Bu nedenle, tesislerin kapasitesini doğru kullanmak hem kaliteli hizmet sunmak hem de sürdürülebilirliği sağlamak açısından önemlidir.

Devlet kurumlarının görevi, halkın yaşam standartlarını yükseltmek için birtakım hizmetler vermektir. Bu hizmetlerin kaliteli ve etkili bir şekilde verilmesi çok önem arz etmektedir. Bu hizmetlerin sürdürülebilirliği de yönetim kapasitesine bağlıdır (Goslin ve diğerleri, 2015). Yönetim kapasitesi, politika ve siyasal hedeflerinin kaliteli, verimli ve düzenli hizmetlere dönüştürülmesi çok önemlidir (El-Taliawi ve Van Der Wal, 2019).

Problem durumu; Spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitesi, tesislerin etkin şekilde işletilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, bu kapasitenin yöneticilerin demografik özelliklerine ve görev yaptıkları tesis türüne göre nasıl farklılaştığını ortaya koyan çalışmalar yetersizdir. Literatürde; yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim gibi değişkenlerin yönetim kapasiteleri üzerindeki etkileri yeterince incelenmemiştir. Ayrıca, farklı türdeki spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel zorluklar ile bu zorlukların yönetim kapasitesi üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar da sınırlı kalmaktadır.

Araştırmanın Amacı; Bu araştırmanın temel amacı, spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitelerini belirlemek ve bu kapasiteyi oluşturan dört temel boyut (İnsan Kaynakları Yönetimi, Finansal Yönetim, Operasyonel Yönetim ve Müşteri İlişkileri Yönetimi) çerçevesinde demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmektir.

Bu amaca yönelik olarak beş araştırma sorusu oluşturulmuştur. Bunlar:

1. Spor tesisi yöneticilerinin cinsiyetleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?
2. Spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?
3. Spor tesisi yöneticilerinin tesis tipi arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?
4. Spor tesisi yöneticilerinin yaşları ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Spor tesisi yöneticilerinin deneyimleri ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma sorularına paralel olarak araştırma için yazılan hipotezler şu şekildedir:

Araştırma Hipotezleri;

1. **H₀:** Spor tesisi yöneticilerinin cinsiyetleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark yoktur.
H₁: Spor tesisi yöneticilerinin cinsiyetleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark vardır.
2. **H₀:** Spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark yoktur.
H₁: Spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark vardır.

3. **H₀**: Spor tesisi yöneticilerinin tesis tipi arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Spor tesisi yöneticilerinin tesis tipi arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark vardır.

4. **H₀**: Spor tesisi yöneticilerinin yaş ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Spor tesisi yöneticilerinin yaş ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. **H₀**: Spor tesisi yöneticilerinin deneyim ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Spor tesisi yöneticilerinin deneyim ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Denenceleri; yapılan analizler sonucunda, Denence 1, Denence 2, Denence 4 ve Denence 5'teki **H₀** hipotezleri reddedilmemiştir. Bu durum, cinsiyet, eğitim düzeyi ile yaş ve deneyim değişkenlerine göre spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ve ilişkiler olmadığını göstermektedir. Öte yandan, Denence 3'teki **H₀** hipotezi reddedilmiş, yöneticilerin görev yaptıkları tesis tipine göre yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. SPOR TESİSİ

Günümüzde spor tesisi kavramı, spor hizmeti sunmak amacıyla planlanan ve gerekli donanımlara sahip olan her türlü spor alanını ifade etmektedir. Spor hizmetleri, spor endüstrisinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilirken, bu hizmetlerin verildiği spor tesisleri de önemli bir yer tutmaktadır (Katırcı, 2018).

Spor tesisleri, her türlü sportif faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için belirlenmiş, gerekli sportif malzemelerle donatılmış alanlardır (Erdem, 1986).

Bireylerin sosyal hayatlarını şekillendirmek için faydalandıkları çeşitli spor faaliyetlerini yapabilmek için spor işletmeleri oluşturulmuştur. Bu oluşumlar çeşitli sportif faaliyetleri düzenlemek amacıyla kurgulanmış ticari ve sosyal yapılardır. Spor işletmeleri, her ne kadar üyelerinden hizmet karşılığında maddi gelir elde etmek amacıyla kurulsalar da asıl amaçları hizmet verdikleri topluluğun sportif ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

1.1.1. Spor Tesisi İşlevi

Spor tesisleri fiziksel aktivite yapmak için bireylere ihtiyaç duydukları kaynakları temin ederler ve aynı zamanda hava durumlarından etkilenmeden kesintisiz bir spor yapma imkânı sunarlar. Oyuncular oyunu istedikleri zaman başlatıp sonlandırabilme özgürlüğüne sahiptirler (Uslu ve Yıldırım, 2021).

Spor tesisleri, bireylerin ve toplumların eğitim, antrenman ve müsabaka gibi temel spor ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet veren, sporla doğrudan ilişkili kurumlardır. Aynı zamanda sporla ilgili ekipman, malzeme ve bilgi gibi çeşitli gereksinimlerin temin edilmesini sağlayan, üretim ve pazarlama faaliyetlerini organize eden ekonomik yapılardır. Bu doğrultuda, spor tesisleri hem hizmet sunumu hem de kaynak temini açısından çok yönlü işleve sahiptir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Fenich ve Bordelon'a (2008) göre, etkinlik planlayıcıları ve tesis yöneticileri, büyük spor tesislerini katılımcılara benzersiz ve etkileyici deneyimler sunabilen alternatif mekânlar olarak görmektedir. Geleneksel etkinlik alanlarından farklı özellikler taşıyarak da bu tesisler çeşitli toplantı ve etkinlik türlerini barındırabilecek altyapıya sahip kamuya açık toplanma alanları olarak kabul edilmektedir.

1.1.2. Spor Tesislerinin Yeri ve Önemi

Günümüzde, bir ülkenin kalkınmışlık düzeyini gösteren önemli faktörlerden biri, spora verdikleri önem ve uyguladıkları spor politikalarıdır. Bu, spora ayrılan zaman, eğitim imkânları ve hükümetlerin spor tesisleri ile spor faaliyetlerine yönelik ayırdıkları bütçeler ve fonlarla doğrudan ilişkilidir. Ülkeler, spor etkinlikleri aracılığıyla, sahip oldukları teknolojik, ekonomik, tarihi ve kültürel zenginlikleri çeşitli spor organizasyonlarında tanıtma ve bu şekilde uluslararası düzeyde tanınma fırsatı bulmaktadır. Bir ülkenin sporda gelişme ve yaygınlaşma düzeyini değerlendirebilmek için, spor altyapısının oluşturulup oluşturulmadığına, ayrıca yeterli sayıda tesis ve sporcu bulunup bulunmadığına bakılmalıdır. Spor altyapısı, spor sahaları, tesisler, araç-gereçler, eğitmenler ve yöneticiler ile spor organizasyonlarını kapsar. Bu unsurların birinin ya da birkaçının eksik olması, o ülkede sporun sağlıklı bir şekilde gelişmediği anlamına gelir (Salman, 1992).

Spor faaliyetlerinin yürütüldüğü spor tesisleri, spor hizmetleri içerisinde merkezi bir öneme sahiptir. Bir sportif etkinliği nitelikli kılan ve izleyici açısından cazip hâle getiren unsur, yalnızca faaliyetin kendisi değil, aynı zamanda bu faaliyetin yürütüldüğü spor tesislerinin işlevselliği ve spor işletmelerinin etkinliğidir. Gelişmiş ülkeler, sporun bir bilim dalı olarak kabul edilmesi doğrultusunda spor tesislerinin inşasına büyük önem atfetmekte; spor mimarlığı ve mühendisliğini de spor biliminin alt disiplinleri arasında değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, spor tesislerinin planlanması sürecinde; sade tasarıma sahip, çok amaçlı kullanım imkânı sunan, kısa sürede tamamlanabilen, ekonomik ve işletmecilik açısından tasarruf sağlayan özelliklerin öncelikli olarak dikkate alınması gerekmektedir (Karaküçük, 1997).

Spor tesisleri, beden eğitimi ve sporun en temel araçlarından biri olarak, sağlıklı bireylerin yetiştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu tesisler, bireylerin yalnızca izleyici konumunda kalmalarını engelleyerek, her yaş grubundan insanı fiziksel olarak aktif bir yaşam tarzına teşvik etmekte ve hem bedensel hem de ruhsal sağlığın geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, amatör sporcuların uluslararası düzeyde başarı elde etmelerine zemin hazırlamak da spor tesislerinin önemli işlevlerinden biridir (DPT, 1994). Bunun yanı sıra, enerji temini süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve olası afet ile acil durumlarda karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilmesi gibi görevler de bu tesislerin üstlendiği hayati fonksiyonlar arasındadır. Bu yönleriyle spor tesisleri, dünya genelinde üzerinde önemle durulan yapılardır (Öztaş ve Zengin, 2011; Urhan, 2008).

1.1.3. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Spor tesisleri farklı açılardan çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Spor yönetimi literatüründe, bu sınıflandırmalar genellikle kullanım amacı, gerçekleştirilen etkinliğin türü, mekân ve faaliyet özellikleri ile spora hazırlık işlevi taşıyan tesis türlerine göre yapılmaktadır. Kullanım amacına göre yapılan sınıflamada spor tesisleri dört ana kategoriye ayrılmaktadır (Ammon ve Stotlar, 2003).

- **Tek Amaçlı Spor Tesisleri:** Bu gruptaki tesisler yalnızca belirli bir spor dalının icra edilmesi amacıyla tasarlanmış ve bu doğrultuda faaliyet gösteren yapılardır. Örnek olarak golf sahaları, bowling salonları, motor sporları pistleri ve yapay buz pateni alanları verilebilir. Bu tür tesisler, yalnızca bir branş için uygun altyapıya sahip olmaları sebebiyle "Tek Amaçlı" olarak nitelendirilir.
- **Belirli Bir Alana Odaklı Tek Amaçlı Spor Tesisleri:** Bu tür tesislerde birden fazla spor dalı uygulanabilse de tümü belirli bir spor alanı içerisinde yer aldığı için yine tek amaçlı olarak sınıflandırılırlar. Örneğin; buz sporları merkezlerinde buz hokeyi, curling, buz pateni ve artistik buz pateni gibi farklı branşlar yapılabilirken, bu tesisler futbol gibi branşlara uygun değildir. Bu nedenle tek alana hizmet eden, çok branşlı ama tek amaçlı tesisler olarak tanımlanırlar.

- **Çok Amaçlı Spor Tesisleri:** Birden fazla spor dalı ya da farklı etkinliklerin gerçekleştirilebildiği yapılar bu gruba dâhildir. Modern spor kompleksleri, bu kapsama girer. Bu tesislerde yalnızca çeşitli spor faaliyetleri değil; aynı zamanda konser, motosiklet gösterileri, sirk etkinlikleri ya da spor temalı gösteriler gibi farklı organizasyonlar da düzenlenebilir.
- **Geleneksel Olmayan Spor Tesisleri:** Bu kategori, alışılmışın dışında kalan, özellikle yeni nesil veya ekstrem sporlar için kullanılan tesisleri kapsamaktadır. Son yıllarda özellikle macera sporlarına yönelik ilginin artmasıyla birlikte, bu alana yönelik tesislerin sayısı ve yapısal özelliklerinde artış görülmektedir. Kapalı kaya tırmanış duvarları, kaykay pistleri ve snowboard parkurları gibi tesisler bu sınıfa örnek olarak verilebilir.

1.2. SPOR YÖNETİCİSİ

21. yy.'da etkili bir yönetim anlayışının temelinde, çağın dinamiklerine uyum sağlayabilen yetkin yöneticiler yer almaktadır. Bu nedenle modern yönetici; algı, bilgi, çatışma, değişim, imaj, kalite, kariyer, kriz, performans, risk, strateji, stres, süreç, vizyon ve zaman gibi unsurları etkin bir biçimde yönetme becerisine sahip olmalıdır (Özer, 2011).

Yönetim kavramı, başta insan unsuru olmak üzere sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin belirlenen hedefler doğrultusunda etkili ve verimli şekilde kullanılmasını ifade eder. Bu kapsamda yönetici; kendisine bağlı çalışanları uyum ve iş birliği içinde yönlendirerek belirli amaçlara ulaşmalarını sağlayan kişidir. Yöneticiler, kendi bilgi ve yetkinliklerinin yanı sıra başkalarının bilgi ve becerilerini de kullanarak hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlarlar (Gavcar ve Avcı, 2002).

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının yürütülmesi, spor etkinliklerinin planlanması ve yönetimi, sporcuların geliştirilmesi, spor tesislerinin işletilmesi ve spor endüstrisinin genel yönetimini kapsayan geniş bir alandır. Bu alan, sporun ticari yönü de dâhil olmak üzere tüm yönetim süreçlerini içermektedir. Spor yönetimi kavramının doğru şekilde anlaşılması, spor organizasyonları ve tesislerine yönelik etkili stratejilerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Schwarz ve diğerleri, 2015).

Spor yöneticisi, spor ve beden eğitimi alanında belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla insanları organize eden, grup çalışmalarını yönlendiren, operasyonel süreçleri denetleyen ve gerekli sorumlulukları üstlenen kişidir. Aynı zamanda, kurumun misyonu doğrultusunda spor organizasyonlarını başarıyla yürüten, spor hizmet ve faaliyetlerinin etkin biçimde yönlendirilmesini sağlayan temel aktördür. Sporun çok boyutlu gelişimi, belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, bilimsel temellere dayalı faaliyetler yürütebilmesi ve nitelikli organizasyonlar gerçekleştirebilmesi; pratik yönü güçlü, beceri sahibi ve yetenekli spor yöneticilerinin varlığına bağlıdır (Yetim ve Şenel, 2001).

1.2.1. Spor Yöneticisi ve Özellikleri

Spor tesislerinin etkin biçimde kullanılmasında, spor yöneticilerinin bilgi düzeyi, yönetim yetkinliği, iletişim becerileri, planlama kapasitesi ve liderlik özellikleri belirleyici bir rol oynamaktadır (Ayyıldız ve Şahin, 2024; Fried ve Kastel, 2020).

Spor yöneticisi, spor faaliyetlerini düzenleyen, bu faaliyetlerin amaçlarına ulaşabilmesi için olayları yöneten, düzenleyen ve organize eden, insan-hammadde kaynaklarını en verimli ve sorunsuz şekilde kullanabilen kişi olarak tanımlayabiliriz. Kaliteli bir spor yöneticisi faaliyetleri sorunsuz bir şekilde ayakta tutabilmeli, mantıklı ve seri kararlar alabilmeli, kriz durumlarını iyi analiz edip çözümleyebilmelidir (Ekmekçi, 2009).

Başarılı bir spor tesisi yönetimi; tesisin günlük operasyonlarının planlanması, yönetilmesi, koordinasyonu ve değerlendirilmesini içeren süreçlere dayanmaktadır. Bu süreçler, yalnızca teknolojik unsurların etkin kullanımını değil, aynı zamanda tesisin değerini artırmayı ve kullanıcılarla tesis arasındaki etkileşimin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini de gerektirir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ise deneyimli ve donanımlı spor yöneticilerinin varlığıyla mümkündür (Getuz ve Wondemagnegn, 2022).

1.2.2. Spor Yöneticisinin Yeterlilikleri

Mintzberg'in yönetsel roller teorisinden hareketle, spor yöneticilerinin görev, sorumluluk ve iş tanımlarını ortaya koymak amacıyla bir sınıflandırma yapılmıştır. Spor yöneticilerinin ne tür görevler üstlendikleri sorusuna yanıt arayan bu çalışmada, söz konusu görev ve sorumluluklar dört temel başlık altında toplanmıştır (Krotee ve Bucher, 2007).

Bunlar;

- Genel yönetim faaliyetleri
- Bilgi yönetimi
- Topluluk önünde iletişim (konuşma)
- Egzersiz ile spor bilimi.

1.2.3. Başarılı Yönetici, Yöneticilik

Spor tesislerinde işleyişlerin sorunsuz şekilde sürdürülebilmesi önem arz etmektedir. Bu işleyişte yöneticiler ön plana çıkmaktadır. İyi bir yönetici temelde 6 beceriye sahip olmalıdır. Bunlar; iletişim, analitik düşünme, insan ilişkileri, teknik, karar verme ve kavramsal beceriler olarak sıralanır (Katırcı, 2018).

Üst düzey yöneticilikte başarılı olmak için gerekli yedi yetenek sıralanmıştır. Bu beceriler; liderlik, stratejik düşünme ve yönetim, teknik ve teknolojik beceriler, ekip ve ilişki kurma, iletişim ve sunum, değişim yönetimi ve erdemdir (Groysberg, 2014).

Örgütlerin başarılı ya da başarısız olmasında yöneticilerin rolünü açıklamak adına yönetim teorisinde iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki “Omnipotent (her şeye gücü yeten) Yönetim” yaklaşımıdır ve bu görüşe göre bir örgütün elde ettiği başarı ya da karşılaştığı başarısızlık doğrudan yöneticilerin eylem ve kararlarına bağlanmaktadır. Diğer yaklaşım olan “Sembolik Yönetim” ise, yöneticilerin kontrolü dışında gelişen çevresel faktörlerin örgütsel sonuçlar üzerinde daha fazla etkili olduğunu savunur. Bu görüş, özellikle dış çevreden kaynaklı değişkenlerin başarı veya başarısızlığı belirlemede daha belirleyici olduğu fikrini temel alır (Robbins ve diğerleri, 2013). Peki, bir yöneticinin başarısı ne ile ölçülür? Bir yöneticinin başarısı, iki temel ölçüt üzerinden değerlendirilir. Etkinlik ve verimlilik. Etkinlik, yöneticinin belirlenen amaçlara ne derece yaklaştığını; verimlilik ise bu amaçlara ulaşırken kaynakları ne kadar etkili kullandığını gösterir (Barutçugil, 2006). Yöneticinin bilgi düzeyi, yetkinliği ve uygulamadaki etkinliği arttıkça başarı düzeyi de aynı oranda yükselir. Başarılı yöneticilik kavramını daha iyi anlamak için bu iki temel ölçüt dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, başarılı bir yönetici olmanın ilk koşulu, yöneticinin örgütün temel hedeflerini açık ve net bir şekilde bilmesidir. Bu hedeflere ulaşmak adına çaba göstermesi, örgüt yapısında kimlerin hangi görevleri üstlendiğini bilmesi ve buna uygun biçimde yönlendirme yapması gereklidir.

Ayrıca etkili bir insan ilişkileri yönetimi sergilemesi, kendisinden beklenen sorumlulukların bilincinde olması ve sahip olduğu yetkileri doğru zamanda ve yerinde kullanabilmesi de başarıyı beraberinde getiren diğer unsurlardır (Ersan, 1994).

Etkin bir yöneticinin başarılı olabilmesi için uygulaması gereken beş temel pratiğe dikkat çekilmektedir (Drucker ve Maciariello, 2007).

- Zamanı yönetmek,
- Çabaları katkı yapmaya odaklamak,
- Güçlü yanları üretken kılmak,
- Çabaları, katkılar açısından en önemli görevlere yoğunlaştırmak,
- Etkin kararlar almak.

Bugünün başarılı yöneticilerinde aranan temel dayanaklar vardır bunlar;

- Esneklik (durumun gereklerine uygun bir liderlik-yöneticilik tarzı benimseyebilme),
- Belirsizliklerle başa çıkabilme kabiliyeti,
- Yaratıcılık (hiçbir zaman elde edilen ile yetinmeyip sınırların ötesinde nelerin olduğunu hayal etme) şeklindedir (Özel, 2006).

1.3. SPOR TESİSLERİNDE YÖNETİM

Spor tesisi yöneticisi; tesis bünyesinde örgütlenmiş bireyleri, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla uyumlu, etkili, verimli ve iş birliğine dayalı şekilde yönlendirme sorumluluğunu taşıyan kişi olarak tanımlanabilir (Katırcı, 2018). Karaali (2005) ifadesi ile spor tesisi yöneticisi, tesisin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut kaynakları akılcı bir şekilde planlayarak, işleri başkaları aracılığıyla yürüten kişidir. Diğer örgütlerde olduğu gibi, spor tesislerindeki yöneticiler de bulundukları yönetim düzeyine göre; üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticiler olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

Tesis yönetimi; insan, mekân, süreç ve teknolojiyi uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, yapılandırılmış fiziksel ortamların etkili ve işlevsel kullanımını sağlayan bir meslek ya da sorumluluk alanı olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzün modern tesis ya da işletme yöneticileri (örneğin bölüm başkanları, spor ve etkinlik direktörleri, öğretmenler, antrenörler ve rekreasyon programı yöneticileri) için tesis yönetimi; beden eğitimi, spor ve rekreasyon programlarının uygulanmasına yönelik standartları geliştiren hizmetleri sunmak, bu süreçlerde karar alma sorumluluğunu üstlenmek ve liderlik rolünü yerine getirmek anlamına gelmektedir (Katırcı, 2018).

Yönetim ve işletme kavramları ile paralel olarak, spor tesislerinde yönetim, bu tesislerin etkin ve verimli bir şekilde işletilmesini, mevcut kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını ve tesisin sürdürülebilirliğinin sağlanmasını içeren, tüm bu süreçlerin birbirine entegre olduğu bir yapıyı kapsamaktadır. Spor tesislerinde yönetim süreçleri, planlamadan insan kaynakları yönetimine, mali yönetimden görünürlük faaliyetlerine ve hizmet yönetimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Bu süreçler, genel yönetim anlayışıyla uyumlu bir şekilde yürütülür (Fried ve Kastel, 2020). Ayrıca spor salonlarının etkili şekilde organize edilmesi, bireylerin spora yönelimini önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak kabul edilmektedir (Nicholson ve diğerleri, 2011).

Spor tesis işletmelerinde yönetim süreci ise tıpkı diğer işletmelerde olduğu gibi kısa ve uzun vadeli planların hazırlanmasıyla başlar. Bu planlarda belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla uygun bir örgütsel yapı kurulur. Ardından, yapılacak işlerin niteliğine göre belirlenen görevler için yetkili kişiler veya birimler atanır. Bu kişi ve birimlerin iş birliği ve uyum içerisinde çalışması sağlanarak hedeflere ulaşılması amaçlanır. Sürecin her aşamasında, gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden oluşturulan planlarla uyumlu olup olmadığı düzenli olarak denetlenmelidir. Bu çerçevede spor tesis işletmelerinde yönetim süreci; planlama, örgütleme, insan kaynakları yönetimi, yönlendirme, koordinasyon ve denetim olmak üzere altı temel fonksiyondan oluşmaktadır (Çelik, 2018).

1.3.1. Spor Tesis İşletmelerinin Amaçları

Kâr elde etmek, ticari işletmelerin temel hedeflerinden biri olmakla birlikte, spor tesislerinin kuruluş ve işleyiş amacı yalnızca kâr sağlamakla sınırlı değildir. Spor tesisi işletmeleri, türlerine bağlı olarak çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçlar aşağıda özetlenmiştir (Serarslan, 2006):

- **Kâr Sağlama:** Özellikle özel sektör tarafından işletilen spor tesislerinde ve ticari ortaklıklarda öncelikli hedeflerden biri kâr elde etmektir. Bu tesislerde kârlılık hem stratejik kararların belirlenmesinde hem de performansın değerlendirilmesinde temel bir ölçüt olarak kabul edilir.
- **Toplumsal Fayda Üretme:** Türkiye gibi spora devlet eliyle yön verilen ülkelerde, spor tesislerinin önemli bir kısmı kamu mülkiyetindedir. Bu tesislerde asıl hedef, toplumun tüm kesimlerine eşit, etkili ve verimli hizmet sunarak sosyal fayda yaratmaktır. Sporu geniş kitlelere ulaştırmak suretiyle kamu hizmeti sunma anlayışı ön plandadır.
- **Sporun Toplumda Yaygınlaştırılması:** Türkiye’de spor, devlet politikaları kapsamında ele alınmaktadır (Fişek, 2003). Anayasa’nın 59. maddesi, devletin vatandaşların fiziksel ve ruhsal sağlığını geliştirecek önlemler alacağını ve sporun yaygınlaştırılmasını destekleyeceğini hükme bağlamaktadır. Bu doğrultuda, özellikle kamu spor tesisleri toplumda sporu yaymak gibi bir misyon taşımaktadır.
- **Spor Dallarının Tanıtımı:** Sporun yaygınlaştırılması hedefiyle bağlantılı olarak, sporların tanıtılması ve yaşatılması da kamuya ait spor tesislerinin amaçları arasında yer almaktadır.
- **Tüketici Memnuniyetinin Sağlanması:** Günümüzde spor tesisleri yalnızca sportif faaliyetlerle sınırlı kalmayıp; yiyecek-içecek hizmetlerinden çocuklara yönelik eğlence alanlarına kadar çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu çeşitlilik içerisinde temel amaç, algılanan hizmet kalitesini yükselterek kullanıcıların memnuniyetini artırmaktır.
- **Toplumsal Sorumlulukların Yerine Getirilmesi:** Spor tesis işletmeleri, faaliyet gösterdikleri topluma karşı sorumluluk taşırlar. Bu sorumluluklar; yaşam kalitesini artırma, sürdürülebilir sosyal ilişkiler kurma, kültürel, ekonomik ve çevresel gelişmelere katkı sağlama gibi çok yönlü bir yapıya sahiptir.
- **Kurumsal İmajın Güçlendirilmesi:** Bu hedef, özellikle kurumlara ait spor tesisleri için geçerlidir. Bu tür tesisler, bağlı bulundukları kuruluşun vizyon ve misyonuna uygun şekilde faaliyet göstererek, kurumun toplumsal algısını ve imajını olumlu yönde pekiştirmeyi amaçlar.

1.3.2. Spor İşletmeleri ve Fonksiyonu

Spor işletmeleri kişilerin güvenli ve kendilerini geliştirebilecekleri eğitim ortamı sunarlar. Sporcu ve spor severlerin aktif kullanımına sunulan spor tesisleri her türlü ihtiyaca cevap vermeye ve hizmet vermeye odaklanan mekanlardır (Yıldız, 2008).

Spor işletmeleri, toplumun spor taleplerine yanıt vererek, farklı spor seçenekleri sunan ve bu sayede toplumun spor ihtiyaçlarını karşılayan kurumlardır. Ayrıca, spor işletmeleri, halkın sosyal, eğlence ve toplumsallaşma gibi ihtiyaçlarını karşılayan, boş zaman değerlendirme etkinlikleri sunan ve geniş bir spor programı yelpazesi sunan kuruluşlardır (Matosevic, 2009; Drengner, 2013).

Günümüzdeki spor işletmelerinin fonksiyonları, yalnızca insanlara spor yapma imkânı sağlamakla sınırlı olmayıp; aynı zamanda yarışmalara katılma, seyircilere çeşitli yollarla eğlence sunma, sporla ilgili faaliyetleri yürütme gibi çok çeşitli alanları kapsamaktadır (Ströbel, 2011).

1.3.3. Yönetim Fonksiyonları

Yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri gereken temel görevler, yönetim fonksiyonları olarak adlandırılır. Bu fonksiyonlar, her türlü örgüt ve sektörde geçerlidir. Başka bir ifadeyle, yönetim fonksiyonları, yöneticilerin bulundukları alana veya seviyeye bakılmaksızın uygulamaları gereken zorunlu görevlerdir. Yani ister küçük ölçekli bir işletme ister büyük bir şirket olsun ister genel yönetim düzeyinde ister belirli bir uzmanlık alanında görev alsın, tüm yöneticiler bu yönetim fonksiyonlarını uygulamak zorundadırlar (Kazmier, 1979).

1.4. YÖNETİM KAPASİTESİ VE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER

Yönetim kapasitesi, yönetim başlığı altında ele alınan tüm temel alanlar için geçerliliğini koruyan kapsamlı bir kavramdır. Bu doğrultuda yönetim kapasitesinden söz edilirken; örgüt içi iletişim kapasitesi, planlama kapasitesi, risk yönetimi kapasitesi, insan kaynakları yönetim kapasitesi, hizmet yönetimi kapasitesi ve organizasyon kültürü gibi unsurların bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Brown ve Potoski, 2003; Yu-Lee, 2002).

Yönetim kapasitesi, bir kurumun değişimi öngörebilme ve yönlendirebilme yeteneğini, kaynaklar konusunda bilinçli ve rasyonel kararlar alabilmesini, politika uygulama programları geliştirme becerisini, finansal, insani ve fiziksel kaynakları etkin bir şekilde yönetme yetisini ve mevcut faaliyetleri analiz ederek gelecekteki eylemleri planlayabilme kabiliyetini ifade eder (Misener ve Doherty, 2013).

Kapasite kavramı, örgütlerin ya da kuruluşların belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma sürecinde, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Jack ve Powers, 2009; Wu ve diğerleri, 2005). Yöneticilerin, sürekli gelişen teknolojik konjonktüre uyum sağlayamaması, zaman içerisinde yönetim kapasitesinde zayıflamalara yol açabilmektedir. Organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini sürdürebilmesi, dolayısıyla yönetim kapasitesini güçlü tutabilmesi için değişim dinamiklerine uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, değişime açık ve teknolojiyle entegre yönetim anlayışı, kurumsal başarının temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Salge ve diğerleri, 2012; Strese ve diğerleri, 2016).

Coggburn ve Schneider (2003), yapılan araştırmada, kamunun yönetim kapasitesi ile hükümet performansını ölçen göstergeler arasındaki ilişki incelenmiş; yüksek yönetim kapasitesine sahip kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmalar yürüttüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka yapılan çalışmada bulunan sonuç, daha yüksek yönetim kapasitesine sahip olan kurum ve kuruluşlar daha çok verimli, kaliteli ve etkili çalışmalar yaptığı şeklinde olmuştur.

1.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Chen ve Popovich (2003), müşteri ilişkileri yönetimini; işletmelerin müşterilerini daha iyi anlayabilmek için insan, süreç ve teknolojiyi bir araya getiren bir yapı olarak tanımlamaktayken, Çiçek (2017)'e göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriyle kurulan ilişkileri başlatan, devam ettiren ve geliştiren bütüncül bir pazarlama anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Payne ve Frow (2005) ise müşteri ilişkileri yönetimini, işletmelerin hedef müşterileriyle güçlü ilişkiler kurarak, bu ilişkileri geliştirmeyi ve sürdürmeyi amaçlayan; aynı zamanda müşteri değeri ile işletme kârlılığını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak görmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren gelişen pazarlama ve iletişim stratejileriyle birlikte, müşteri odaklılık ön plana çıkmış ve müşterilerin ihtiyaç ile taleplerine verilen önem artmıştır. Artan rekabet koşulları, işletmeleri müşteri merkezli bir yönetim anlayışını benimsemeye zorlamış; bu süreçte müşteri ilişkilerinin daha planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetimi; modern pazarlama anlayışının evrilmesi ve iletişim teknolojilerinin dijitalleşmesiyle birlikte çok daha kritik bir konuma ulaşmıştır (Şirzad ve Turancı, 2019). Günümüzde ise yoğun rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında, müşteri ilişkilerini güçlendirme becerisi, işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir (Chang ve diğerleri, 2014).

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanların kuruma kazandırılması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesine yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi, genel anlamda çalışan ihtiyacının karşılanması, kuruma uyum süreçlerinin (oryantasyon) sağlanması, çalışan motivasyonunun artırılması, performansın değerlendirilmesi, örgüt içi çatışmaların yönetilmesi ve etkili iletişimin sağlanması gibi çeşitli uygulama alanlarını kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Spor tesislerinde insan kaynakları yönetimi kapsamında; işgücü planlaması, performans değerlendirme, personel eğitimi ve kayıt tutma gibi temel faaliyetlerin etkin ve uygun biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Söz konusu faaliyetlerin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi, insan kaynaklarına yönelik geliştirilen politika ve stratejilerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Baraz, 2015).

1.4.3. Operasyon Yönetimi

Hizmet üretiminin gelişimiyle mal ve hizmet üretimi arasındaki karşılıklı bağımlılık ve geçişimin artması, “Operasyon Yönetimi” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel “Üretim Yönetimi” nin yanı sıra, “Üretim ve Operasyon Yönetimi” de günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Üretim ve operasyon yönetimi, bir işletmede farklı girdilerin mal veya hizmet çıktılarına dönüştürülmesiyle ilgili iş ve işlemlerin düzenlenmesi ve yönetilmesi sürecini kapsar.

Bu alan; üretim planlaması, üretimin gerçekleştirilmesi ve kontrolünü içeren faaliyetleri içerir. Üretim ve operasyon yönetiminin temel amacı, kaynakların doğru miktarda, istenilen kaliteyle, zamanında ve uygun maliyetle kullanılmasını sağlayarak ürünlerin müşteriye sunulmasını gerçekleştirmektir (TÜBİTAK, 2022).

Spor tesislerinde operasyon yönetimi, tesislerin verimli ve sürdürülebilir biçimde işletilmesini sağlayan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Spor yönetimi ise spor organizasyonlarının planlanması, yönetimi, sporcuların gelişimi, spor tesislerinin işletilmesi ve spor endüstrisinin genel yönetimi gibi geniş bir alanı içermektedir. Bu kapsamda spor yönetimi, sporun ticari boyutunu da içine alan tüm yönetim süreçlerini ifade eder. Bu kavramların doğru şekilde anlaşılması, spor organizasyonları ve tesislerine yönelik etkili stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması açısından önem taşımaktadır (Schwarz ve diğerleri, 2015).

1.4.4. Finansal Yönetim

Finansal mekanizmalar, yönetim kapasitesini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Güçlü bir finansal altyapı ve kaynak yönetimi, yönetim kapasitesini doğrudan etkileyen doğrusal bir ilişkiyi işaret etmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar, finansal gücün ve yönetim kapasitesinin arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Flink ve Chen, 2021).

İşletmelerdeki finansal yönetimden sorumlu yöneticilerin görevleri, işletmenin hedefine uygun kararların alınması ve uygulanmasını sağlamaktır. Yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için çok sayıda faaliyeti yerine getirmelidirler (Kavuncubaşı, 2000).

Günümüzün rekabetçi spor endüstrisinde, spor kulüpleri ve işletmelerinin finansal yapılarının güçlü olması, sektörden pay alabilmek için kritik bir öneme sahiptir. Finansal yapının nasıl şekillendirilmesi gerektiği, hangi finansman yöntemlerinin ve tekniklerinin hangi maliyetlerle etkin bir şekilde kullanılabileceği, ayrıca işletmenin geleceğe yönelik yatırımlarının nasıl planlanması gerektiği gibi temel meseleler, finansal yönetim alanının kapsamına girmektedir. Spor işletmelerinin finansman kaynaklarından faydalanabilmesi için öncelikle, bu işletmelerin gelir ve gider kalemlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Eğer elde edilen gelirler, işletmenin giderlerini karşılamıyorsa, finansman kaynaklarına başvurulması kaçınılmaz olacaktır (Sevil, 2016).

2. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir grubun belli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan niceliksel araştırma yöntemlerinden tarama (survey) modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmaya Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde spor tesisi amiri statüsünde görev yapan 89 erkek (Yaşort=43,01+9,64) ve 14 kadın (Yaşort=34,79+5,59) olmak üzere toplam 103 spor yöneticisi (Yaşort=41,89+9,60) katılmıştır. Katılımcıların betimsel istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların betimsel istatistik sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	89	86,4
	Kadın	14	13,6
Eğitim	Lisans mezunu olmayanlar	24	23,3
	Lisans ve Üstü Mezun	79	76,7
Tesis Tipi	Tek Amaçlı Spor Salonu	30	29,1
	Çok Amaçlı Spor Salonu	73	70,9
Toplam		103	100,0

Araştırmaya katılan toplam 103 tesis amirinin 89’u (%86,4) erkek, 14’ü (%13,6) kadındır. Katılımcıların eğitim durumları gruplandırıldığında; 24’ünün (%23,3) lisans mezunu olmayanlar (ortaokul, lise ve ön lisans), 79’unun (%76,7) ise lisans ve üstü mezun olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin büyük bir çoğunluğunun yükseköğrenim düzeyinde eğitim almış bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların görev yaptıkları tesis türlerine bakıldığında ise, 30’u (%29,1) tek amaçlı spor salonlarında, 73’ü (%70,9) ise çok amaçlı spor salonlarında görev yapmaktadır. Bu dağılım, araştırmaya katılan tesis amirlerinin çoğunluğunun çok amaçlı spor salonlarında görev yaptığını ortaya koymaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Ölçme aracı, çevrim içi ortamda Google Forms aracılığıyla hazırlanmış ve katılımcılara bu platform üzerinden ulaştırılarak toplanmıştır. Bu çalışma, T.C. Ardahan Üniversitesi Bilimsel Yayın ve Etik Kurulu'nun E-67796128-819-2400036083 sayılı onayı ile etik açıdan uygun bulunmuş (EK 1); Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan ise E-36592570-605-10474962 sayılı resmi izin alındıktan sonra yürütülmüştür (EK 2).

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş eğitim durumu, mesleki deneyim ve tesis tipine ilişkin sorulara yer verilmiştir (EK 3).

2.3.2. Spor Tesis Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi Ölçeği (STYKÖ)

Bu çalışmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde spor tesisi amiri statüsünde görev yapan spor tesisi yöneticilerine, Çetin ve Karaçam (2021) tarafından geliştirilen, 5'li likert tipi, dört boyuttan (müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi, finansal yönetim) ve 35 maddeden oluşan "Spor Tesis Yöneticilerinin Yönetim Kapasitesinin Değerlendirilmesi Ölçeği" uygulanmıştır (EK 4).

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler SPSS 26.0 programına aktarılmıştır. Hem demografik veriler hem de ölçek verileri için programda değişken isimleri ve etiketleri oluşturulduktan sonra ilk olarak kayıp ve eksik veri değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucundan eksik/hatalı 3 veri analizden çıkarılmıştır. Ardından ölçek boyutları için Cronbach alpha iç tutarlık katsayıları tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. İç tutarlık katsayı sonuçları

Boyutlar	İç Tutarlık Katsayıları
Müşteri İlişkileri Yönetimi	,977
İnsan Kaynakları Yönetimi	,970
Operasyon Yönetimi	,936
Finansal Yönetim	,959

Güvenirliğin yanı sıra verilerin tanımlanmasında frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılımı için yapılan basıklık çarpıklık kontrollerinde verilerin normal dağılım varsayımını karşılamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle gruplar arasında karşılaştırma yapmak amacıyla Mann Whitney u testi kullanılırken; veriler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman korelasyon testi kullanılmıştır. Analiz süreçlerinde anlamlılık düzeyi için $p < 0.05$ temel alınmıştır.



3. BÖLÜM

BULGULAR

Tablo 3. Boyutların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	n	Sıralar Ort.	Z	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Erkek	89	52,39	-,333	,739
	Kadın	14	49,54		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Erkek	89	50,44	-1,339	,181
	Kadın	14	61,93		
Operasyon Yönetimi	Erkek	89	50,52	-1,274	,203
	Kadın	14	61,43		
Finansal Yönetim	Erkek	89	50,46	-1,333	,182
	Kadın	14	61,82		

Tablo 3 incelendiğinde, spor yöneticilerinin cinsiyetine göre tüm boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$).

Tablo 4. Boyutların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Eğitim	n	Sıralar Ort.	Z	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Lisans mezunu olmayanlar	24	51,52	-,090	,928
	Lisans ve üstü mezunu olanlar	79	52,15		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Lisans mezunu olmayanlar	24	48,21	-,711	,477
	Lisans ve üstü mezunu olanlar	79	53,15		
Operasyon Yönetimi	Lisans mezunu olmayanlar	24	47,23	-,896	,370
	Lisans ve üstü mezunu olanlar	79	53,45		
Finansal Yönetim	Lisans mezunu olmayanlar	24	51,17	-,157	,875
	Lisans ve üstü mezunu olanlar	79	52,25		

Tablo 4 incelendiğinde, lisans ve üstü mezunu olan spor tesisi yöneticilerinin diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek ortalama puanlar almış olmalarına rağmen, eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > .05$).

Tablo 5. Boyutların tesis tipine göre karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Tesis Tipi	n	Sıralar Ort.	Z	p
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Tek amaçlı spor salonu	30	48,88	-,682	,495
	Çok amaçlı spor salonu	73	53,28		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Tek amaçlı spor salonu	30	47,65	-,948	,343
	Çok amaçlı spor salonu	73	53,79		
Operasyon Yönetimi	Tek amaçlı spor salonu	30	42,80	-2,010	,044
	Çok amaçlı spor salonu	73	55,78		
Finansal Yönetim	Tek amaçlı spor salonu	30	46,32	-1,247	,212
	Çok amaçlı spor salonu	73	54,34		

Tablo 5 incelendiğinde, operasyon yönetimi boyutu hariç olmak üzere, spor yöneticilerinin çalıştıkları tesis tipi açısından diğer tüm boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir ($p > .05$). Ancak, tek amaçlı spor salonunda çalışan yöneticilerin, çok amaçlı spor salonunda çalışan yöneticilere göre operasyon yönetimi boyutunda anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($Z = -2.010$; $p = .044$).

Tablo 6. Boyutların yaş ve deneyim ile korelasyonu sonuçları (n=103)

Boyutlar	Yaş	Deneyim
Müşteri İlişkileri Yönetimi	,127	,073
İnsan Kaynakları Yönetimi	-,069	-,147
Operasyon Yönetimi	-,101	-,050
Finansal Yönetim	-,152	-,161

Tablo 6 incelendiğinde, spor yöneticilerinin yaş ve mesleki deneyim değişkenleri ile tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir ($p > .05$).

SONUÇ

Bu bölümde, “Spor Tesis Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi” konulu araştırmanın bulgularına ve bu bulguların literatürle ilişkili olarak tartışılmasına yer verilmiştir. Çalışma, spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yönetim kapasitelerinin sosyodemografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki deneyim vb.) doğrultusunda farklılık gösterip göstermediğini inceleyerek, spor yönetimi alanına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan, 89’u erkek ve 14’ü kadın olmak üzere toplam 103 spor tesis amiri ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 42 yaş civarında olduğu ve %76,7’sinin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, araştırma örnekleminin büyük ölçüde yükseköğrenim düzeyinde bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

1. Spor tesis yöneticilerinin cinsiyetleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın birinci araştırma sorusu ile ilgili yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, spor yöneticilerinin cinsiyeti ile tesis yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Araştırmamız literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik göstermekte ve bazı çalışmalarla paralellik göstermemektedir. Temel (2023) tarafından yapılan araştırmada, yönetim kapasitelerinin alt boyutlarından biri olan müşteri ilişkileri yönetimi cinsiyet değişkeni açısından incelenmiş; kadın spor tesis yöneticilerinin, erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek algıya sahip oldukları ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Erduygun ve Tınaz (2023) tarafından yürütülen bir çalışmada da, kadınların insan kaynakları yönetimi becerilerinin erkeklere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alkan (2023), Yıldırım ve diğerleri (2023), Eroğlu ve diğerleri (2025) ve Akyıldız ve diğerleri (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise, ölçek boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Öksüz (2018), spor yöneticisiyle yürüttüğü çalışmada, iletişim becerileri açısından cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Aynı şekilde Argon ve Demirer (2015) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin insan kaynakları yeterlikleri incelenmiş olup araştırma sonuçlarına göre, kadro belirleme ve insan kaynağı seçimi süreçlerinde cinsiyete göre anlamlı bir fark bulamamışlardır. Bu doğrultuda, çalışmamızdan elde edilen bulgu, cinsiyetin tesis yönetim kapasitesi üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, geleneksel cinsiyet rollerine dayalı yaklaşımların etkisini kaybettiğini ve kadın ve erkek yöneticilerin benzer koşullarda benzer yönetim kapasiteleri gösterebildiklerini desteklemektedir. Bu çerçevede, spor yönetimi alanında toplumsal cinsiyet eşitliğini önceleyen politikaların sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin eşit fırsatlara erişebileceği bir yapı, yalnızca bireysel gelişimi desteklemekle kalmaz; aynı zamanda kurumsal verimliliği ve yönetsel kaliteyi de artırır. Bu nedenle, tüm yöneticilere yönelik kapsayıcı, cinsiyet ayrımı gözetmeyen eğitim ve gelişim programlarının yaygınlaştırılması, alandaki eşitlikçi yaklaşımı pekiştirecek ve yönetsel kapasitenin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Kurumların, yönetici seçerken cinsiyet temelli önyargılardan uzak durarak, kişinin yetkinliklerine ve deneyimlerine göre karar vermesi gerektiğini desteklemektedir. Literatürde bulguların tutarlılığını sağlamaya yönelik karşılaştırmalı çalışmaların artırılması, bu alandaki bilgi birikiminin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

2. Spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın ikinci araştırma sorusu ile ilgili yapılan analizler sonucunda, spor yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile tesis yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, alan yazındaki bazı çalışmalarla örtüşmekteyken bazı çalışmalarla çelişmektedir. Temel (2023); insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi ve finansal yönetim boyutlarında katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiş ancak müşteri ilişkileri yönetimi boyutunda eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir. Alkan (2023) yapmış olduğu çalışmada ise spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyine göre yalnızca insan kaynakları yönetimi noktasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir.

Yıldırım ve diğerleri (2023) yapmış oldukları çalışmada ise insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi, finansal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edememişlerdir. Bu çelişkili bulgular, eğitim düzeyinin yönetim kapasitesi üzerindeki etkisinin tek başına belirleyici olmadığını ve diğer faktörlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Gelecek araştırmalarda, yöneticilerin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin etkisi, kişisel beceri ve yetkinliklerinin yönetim performansına katkısı detaylı biçimde incelenmelidir. Böylelikle, spor tesislerinin verimli yönetimi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların bütüncül bir perspektifle değerlendirilmesi sağlanabilir.

3. Spor tesisi yöneticilerinin tesis tipi arasında yönetim kapasiteleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın üçüncü araştırma sorusu ile ilgili yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, spor yöneticilerinin çalıştıkları tesis tipine göre yönetim kapasitesi boyutlarının çoğunda (müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim) anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ancak operasyon yönetimi alt boyutunda, çok amaçlı spor salonlarında görev yapan yöneticiler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu sonuca göre, çalışmanın bu araştırma sorusu için oluşturulan H1 hipotezi reddedilmemiştir. Elde edilen bulgular, tesis kullanım amacının yöneticilerin operasyonel karar alma süreçlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle çok amaçlı spor salonları; farklı branşlara, kullanıcı gruplarına ve etkinliklere hizmet verdiklerinden dolayı daha karmaşık bir operasyonel yapıyı kapsamlı bir şekilde kullanmalarını sağlayabilir. Bu durum, operasyon yönetimi boyutunda anlamlı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Sere (2014) yapmış olduğu çalışmasın da spor yapan ve spor tesislerinden faydalanan bireylerin yönetim kapasitelerinin oldukça yüksek olduğu vurgulanmakta ve bu nedenle spor tesisi yöneticilerinin sporla aktif olarak ilgilenen kişiler arasından seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım yöneticinin tesise ve sunduğu imkânlarla hâkim olması hem kullanıcı profiline hem de çalışanlara ilişkin bilgi sahibi olması, yönetim süreçlerinin daha etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim boyutlarında anlamlı farkların bulunmaması, bu alanlarda yöneticilerin görev yaptıkları tesis türünden bağımsız olarak benzer düzeyde yetkinliklere sahip olduklarını düşündürmektedir. Bu durum, temel yönetim becerilerinin spor tesislerinin yapısından ziyade bireysel deneyim, eğitim ve mesleki donanım ile şekillendiğine işaret edebilir. Gelecek çalışmalarda, yöneticilerin bu farklı yönetim boyutlarındaki performanslarını etkileyen faktörlerin daha kapsamlı incelenmesi, spor tesislerinin işleyişine yönelik stratejik planlamaların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

4. Spor tesisi yöneticilerinin yaşları ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Spor tesisi yöneticilerinin deneyimleri ve yönetim kapasiteleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın dördüncü ve beşinci araştırma soruları ile ilgili ilgili yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçları, spor tesisi yöneticilerinin yaş ve mesleki deneyim gibi demografik değişkenlerle yönetim kapasitesine ilişkin boyutlar (müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi ve finansal yönetim) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Literatürde, yaş ve mesleki deneyim ile yönetim performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığına dair çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Temel (2023), Alkan (2023) ve Yıldırım ve diğerleri (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, katılımcıların yaşları ve eğitim düzeylerine bağlı olarak müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi, operasyon yönetimi ve finansal yönetim boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Haveydi ve Alpaydın (2019), farklı bir araştırmada yaş değişkeninin yönetim becerileri üzerindeki algılar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını sonucuna varmışlardır.

Araştırma bulgularımız, yaş değişkeninin yönetim becerileri algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin tespit edilemediğini göstermektedir. Günümüzde bilgiye erişimin teknolojik gelişmeler ve dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte büyük ölçüde kolaylaşması, yönetim becerilerinin kazanımında yaş ve deneyim gibi faktörlerin etkisini azaltabilir.

Bu durum, yönetim kapasitesinin geliştirilmesinde sadece yaş ve deneyimin değil, bilgiye erişiminin de kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla, yaşın yönetim becerileri algısı üzerindeki etkisinin zayıf veya anlamlı bulunmaması, genç ve deneyimsiz bireylerin bilgiye erişim ve öğrenme süreçlerindeki avantajlarından kaynaklanabilir. Bu nedenle, spor tesisi yöneticilerinin eğitim olanaklarına erişimi, öğrenme motivasyonları ve bilgi teknolojilerini kullanma becerileri gibi faktörlerin de yönetim becerilerinin gelişiminde önemli belirleyiciler olduğu söylenebilir. Ancak, yaşın etkisinin olmaması, bu faktörün yönetim kapasitesi üzerinde kesinlikle etkisiz olduğu anlamına gelmemektedir. Yaşın yönetim becerileri algısına etkisi, örneklem büyüklüğü, araştırma ortamı, kullanılan ölçüm araçları veya yöntemler gibi değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar verebilir. Bununla birlikte, yaş ve mesleki deneyimin yönetim kapasitesi üzerindeki etkisinin araştırma koşullarına göre değişkenlik gösterebileceği unutulmamalıdır.

Literatürde, tesis yönetimi konusunda bu araştırmayı dolaylı yönden ilgilendiren araştırmalar incelendiğinde; Setiawan ve Wibowo (2023) tarafından Endonezya'da gerçekleştirilen bir çalışmada, spor tesislerinin yönetim yeterliliği ile öğretmen hizmetlerinin beden eğitimi derslerinin etkililiği üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, spor tesisi yönetiminin yeterli düzeyde olması ve hizmet sunan personelin kalitesinin, eğitim sürecine doğrudan katkı sağladığı vurgulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, spor tesislerinin yönetim yeterliliğinin beden eğitimi derslerinin etkililiği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, tesis yönetimi ne kadar yüksek düzeyde gerçekleştirilirse, derslerin verimliliği ve başarısında da paralel bir artış olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, spor tesisleri yöneticilerinin yönetim kapasitelerinin geliştirilmesinin beden eğitimi derslerinin verimliliği için önemli olduğunu ve tesis yönetimi ile öğretmen hizmet kalitesinin artırılmasının öğrencilerin fiziksel aktivitelerden daha fazla yararlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Ishak ve diğerkleri (2025) tarafından gerçekleştirilen “Fiziksel Uygunluk ve Spor Performansını Artırmada Tesis Yönetimine Kapsamlı Bir Yaklaşım” adlı çalışmada, tesislerin bakım durumu, ekipman kalitesi ve erişilebilirliğı gibi faktörlerin sporcu performansıyla anlamlı ilişkiler taşıdığı belirlenmiştir. Özellikle, iyi yönetilen ve düzenli bakımı yapılan tesislerin, sporcuların hız, güç, dayanıklılık ve çeviklik gibi temel performans göstergelerinde belirgin iyileşmeler sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, paydaşların tesis yönetimine ilişkin algıları, tesislerin düzenli bakımı ve etkili yönetiminin antrenman verimliliğı ile sporcu motivasyonunu artırmada önemli rol oynadığını desteklemektedir. Bu sonuçlar, spor tesislerinin sadece fiziksel altyapı olarak değıl, aynı zamanda yönetim kalitesi ve hizmet anlayışıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Söz konusu çalışma, tesis yönetiminin iyileştirilmesinin sporcu gelişimini desteklediğine dair literatürde yer alan önceki araştırmalarla da uyumlu olup Williams ve Reilly (2018), Brown ve diğerkleri (2019) ve Lee ve Kim (2020), bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sunmaktadırlar. Ayrıca, tesis yönetiminde karşılaşılan bakım yetersizlikleri, erişim sorunları ve güvenlik endişeleri gibi pratik engellerin giderilmesi gerektiğini vurgulayarak, bölgesel spor tesislerinde uygulanabilir çözüm önerileri geliştirmektedirler. Araştırmada ayrıca, bakım yetersizlikleri, iletişim eksiklikleri ve kaynak kısıtları gibi sorunların spor tesislerinin etkin yönetimini olumsuz etkilediğı belirtilmiştir. Martin ve Evans (2020), tesislerdeki bakım gecikmeleri ve koordinasyon eksikliğinin antrenmanların verimliliğini düşürdüğünü ortaya koyarken; Patel ve diğerkleri (2023), dijital bakım yönetim sistemlerinin tesis yönetiminde etkinliğı artırdığını vurgulamaktadır. Garcia ve Torres (2022) ise çalışmasında düzenli ve planlı bakım süreçlerinin tesislerin güvenliğı ve sürdürülebilirliğı için kritik olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular neticesinde tesis yönetiminin sadece fiziksel koşulların iyileştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yönetim süreçlerinin yapılandırılması ve paydaşlar arası iletişimin güçlendirilmesi gerektiğı vurgulanmaktadır. Ishak ve diğerkleri (2025) tarafından yürütölen çalışma sonucunda, spor tesislerinin fiziksel altyapısının yalnızca destekleyici bir unsur olmadığı, aynı zamanda sporcu performansını doğrudan etkileyen stratejik bir faktör olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmada, tesis kalitesinin artırılması, bakım süreçlerinin sistematik şekilde yürütülmesi ve tüm sporcular için erişilebilirliğin sağlanmasının, kurumların planlama süreçlerinde öncelikli olarak ele alınması gereken unsurlar olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma, fiziksel altyapının sadece bir destek sistemi olmadığını, aynı zamanda sporcu performansının stratejik bir belirleyicisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Mallen ve diğerleri (2010) tarafından gerçekleştirilen “Spor Tesisi Yönetiminde Çevresel Sürdürülebilirlik: Bir Delphi Araştırması” adlı çalışmada, spor tesisi yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalığının yüksek olduğu, ancak uygulamada çeşitli engellerle karşılaştığı ortaya konulmuştur. Araştırmada, kaynak yetersizliği, personel eğitimi eksikliği ve ölçme ve değerlendirme sistemlerinin zayıf olması gibi faktörlerin, Çevresel Sürdürülebilirlik (ÇS) uygulamalarının etkinliğini sınırladığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin çevresel sürdürülebilirliğe olan ilgisi artmakla birlikte, bu ilginin henüz güçlü ve sistematik uygulamalara dönüşmediği vurgulanmıştır. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirliğin spor yönetimi eğitim programlarına dahil edilmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Çalışma, spor tesisi yöneticisi adaylarının çevresel sürdürülebilirlik alanında; farkındalık, teknolojik bilgi, liderlik, maliyet ve ürün analizleri, LEED sertifikası bilgisi, uygulamalar ve güncel eğilimleri takip etme gibi çeşitli yetkinliklerle donatılması gerektiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, saha deneyiminin öğrencilere çevresel sürdürülebilir uygulamalarını yerinde gözlemleme ve spor tesislerinin yapısal bileşenleri ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlama imkânı sunduğu ifade edilmiştir. Bu bulgular, Heugens (2006) çok katmanlı çevresel yönetim yetkinliği kuramıyla da desteklenmektedir. Yapılan araştırmada, spor tesisi yönetiminde de bu aşamaların eğitim yoluyla desteklenmesi, yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki becerilerini artırılacağı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, Mallen ve diğerlerinin (2010) çalışması ile Heugens’in (2006) kuramsal çerçevesi, spor tesisi yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirlik yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik birbirini tamamlayıcı nitelikte önemli katkılar sunacağı ifade edilmektedir.

Goslin ve diğerleri (2015) tarafından yürütülen “Yerel Yönetim Düzeyinde Spor ve Rekreasyon Tesislerinde Yönetim Kapasitesi” adlı çalışma, yerel yönetimlerdeki spor ve rekreasyon tesislerinin yönetim kapasitesini belirlemeyi ve bu alandaki sorunlu noktaları ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma, yönetim kapasitesinin genel olarak yetersiz olduğunu göstermiş ve sekiz yönetim boyutunun beşinde (finans yönetimi, teknik kapasite, proje tasarımı ve değerlendirme, topluluk sahipliği ve fon toplama) önemli eksiklikler tespit etmiştir. Bu durum, O’Toole ve Meier (2010) ile Suarez ve Marshall (2014) tarafından, yöneticilerin kaynakları etkin şekilde toplama ve yönetme becerisinin örgütsel performans için kritik olduğu şeklinde vurgulanmaktadır. Suarez ve Marshall (2014) ayrıca, finansal yönetim kapasitesinin yerel yönetim bütçesine ek fon sağlama yeteneğiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; bağışçılar ve hibe verenlerin bu kapasiteyi bağış kararlarında önemli bir ölçüt olarak gördüğünü belirtmektedir. Hou, (2007), etkili finansal yönetimin, vergi mükellefleri ve düzenleyici kurumlar gibi dış paydaşlara karşı hesap verebilirlik sağlamak açısından temel bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada finans ve fon toplama alanlarındaki düşük puanlar, yerel yönetimlerin hizmet sürekliliği ve güvenilirliği konusunda olumsuz algılar oluşmasına yol açabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, Coggburn ve Schneider (2003) yerel yönetimlerin doğrudan ve dolaylı olarak vatandaşların yaşam kalitesini etkilediğini; bu nedenle proje ve programların etkin yönetiminin toplum refahı için hayati önem taşıdığını ifade etmektedir. Sonuç olarak, araştırma yerel yönetimlerin spor ve rekreasyon tesislerindeki yönetim kapasitesini özellikle finansal yönetim, proje tasarımı ve topluluk sahipliği alanlarında geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu alanlardaki kapasitenin artırılması, sürdürülebilir hizmet sunumu ve toplum yararının yükseltilmesi açısından kritik önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hakim ve diğerleri (2025) tarafından gerçekleştirilen “Spor Tesisi Yönetiminin Rekabetçi Tenis Oyuncusu Gelişimindeki Rolü” başlıklı çalışmada; planlama, liderlik, koordinasyon, izleme ve kaynak yönetimi gibi stratejik yönetim boyutları tenis sporcularının performans sonuçları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, performans artışının temel nedeninin stratejik spor yönetimi uygulamalarının örgütsel etkinlik yoluyla sporcu performansını artırması olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, spor tesisi yönetiminin bu stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçası olduğu; iyi bir spor tesisi yönetiminin antrenman ortamlarının kalitesini, ekipmanların uygunluğunu sağlaması, antrenman programlarının etkin şekilde planlanması ve kaynakların verimli kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, sporcuların düzenli, verimli ve motive şekilde antrenman yapmasına olanak tanıdığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, performanstaki artışın büyük ölçüde spor tesislerinin ve genel spor yönetiminin etkin ve sistematik biçimde organize edilmesine bağlı olduğu, ayrıca; iyi yönetilen tesislerin sporculara uygun fiziksel ve psikolojik destek sağladığı, antrenörlerin ise stratejik planlama ve koordinasyon yapmasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Yürütülen çalışmada, söz konusu bütüncül yönetim yaklaşımının, sporcuların antrenman kalitesini ve motivasyon düzeyini artırdığı, bunun da doğrudan somut performans gelişmeleriyle sonuçlandığı tespit edilmiştir.

Öneriler

1. Bu çalışmada elde edilen bulgular, spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitelerinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymakla birlikte, sonuçların genellenebilirliğinin artırılması için benzer konularda farklı örneklem grupları ve farklı spor tesislerinde yapılacak araştırmaların yanı sıra, liderlik tarzları, iletişim becerileri ve motivasyon düzeyi gibi psikososyal faktörlerin yönetim kapasitesine etkilerinin de detaylı olarak incelenmesi önerilmektedir.
2. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeyinin yönetim kapasiteleri üzerindeki etkisi daha geniş ve çeşitli örneklemlemlerle, farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak kapsamlı biçimde incelenmelidir. Ayrıca, bu ilişkiyi daha derinlemesine ortaya koymak amacıyla, hizmet içi eğitim geçmişi ve yöneticilerin kişisel özellikler gibi değişkenler de dikkate alınarak çok değişkenli analizlerin yapılması önerilmektedir.
3. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, tek amaçlı ve çok amaçlı spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yönetim kapasiteleri arasındaki farkların daha ayrıntılı biçimde incelenmesi önem taşımaktadır. Bu tür araştırmalarda yalnızca tesis türü değil; tesisin büyüklüğü, personel sayısı, kullanıcı profili ve sunulan hizmet çeşitliliği gibi faktörler de dikkate alınarak, bu değişkenlerin yönetim kapasitesi üzerindeki etkileri değerlendirilebilir. Ayrıca, operasyonel yönetim uygulamalarının; tesisin fiziki donanımı, dijital sistemleri ve genel işleyişiyle ilişkisi detaylı biçimde ele alınmalı, farklı tesis türleri arasında karşılaştırmalar yapılmalıdır. Böylece, farklı yapısal ve işlevsel özelliklere sahip tesisler için uygulanabilir ve verimli yönetim stratejileri geliştirilmesine katkı sağlanabilir. Bununla birlikte, yöneticilerin spor geçmişi, tesisi kullanım düzeyi ve kullanıcılarla olan etkileşimlerinin yönetim kapasitesi üzerindeki etkileri de ileride yapılacak araştırmalarda derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

4. Araştırma bulguları, yaş ve mesleki deneyimin spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasiteleri üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu etkileşimin daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için, gelecekte yapılacak çalışmalarda yalnızca yaş ve deneyim gibi demografik değişkenler değil, aynı zamanda yöneticilerin bilgi teknolojilerini kullanma becerileri, öğrenme motivasyonları, kişilik özellikleri ve eğitim olanaklarına erişimleri gibi psikososyal faktörlerin de dikkate alınması önerilmektedir. Ayrıca, bu faktörlerin etkisini daha sağlıklı değerlendirebilmek amacıyla, farklı metodolojik yaklaşımlar, nitel veri kaynakları ve daha geniş örneklem gruplarıyla desteklenen uzunlamasına araştırmaların yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Akyıldız, T., Kusan, M, ve Çankaya, S. (2024). Spor Yöneticilerinin Tesis Yeterliliği ve Yer Bağılılığı Arasındaki İlişki. *Journal of Global Sport and Education Research*, 7(1), 27-36.
- Alkan, N. (2023). *İstanbul İl Merkezindeki Spor Tesisleri Yönetim Kapasitesinin Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Yerel Yönetimler Örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ammon, R., ve Stotlar, D. K. (2003). Sport Facility and Event Management. J. Parks, ve J. Quarterman (Ed.) içinde, *Contemporary Sport Management* (s. 255-270). Human Kinetics.
- Argon, T., ve Demirer, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri. *AIBU Journal of Social Sciences*, 15(3), 221-264.
- Ayyıldız, E., ve Şahin, M. Y. (2024). The Effect of Organizational Culture Levels Perceived by Sports Facility Employees in Local and Private Sectors on Job Satisfaction. *International Journal of Sport Culture and Science*, 12(1), 55-70.
- Baraz, H. A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. H. N. Basım, ve M. Argan (Ed.) içinde, *Spor Yönetimi* (s. 81). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Brown, T., Smith, J., ve Wilson, K. (2019). Facility Quality and Athlete Development: A Systematic Review. *Journal of Sports Science & Medicine*, 18(4), 657-667.
- Brown, TL., ve Potoski, M. (2003). Contract-Management Capacity in Municipal and County Governments. *Public Administration Review*, 63(2), 153-164.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, E. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chang, H. H., Wong, K. H., ve Fang, P. W. (2014). The Effects of Customer Relationship Management Relational Information Processes on Customer-Based Performance. *Decision Support Systems*, 66, 146-159.
- Chen, I. J., ve Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM); People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672-688.

- Coggburn, J., ve Schneider, S. (2003). The Quality of Management and Government Performance: An Empirical Analysis of the American States. *Public Administration Review*, 63(2), 206-213.
- Çelik, V. O. (2018). Spor Tesis İşletmeciliğinde Yönetim ve Organizasyon. *Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çetin, A., ve Karaçam, A. (2020). Spor Tesis Yeterliliğini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 299-309.
- Çiçek, E. (2017). *Pazarlamada ve Rekabette Başarının Anahtarı Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- DPT. (1994). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)*. Ankara: Başbakanlık Yayın ve Tescil Dairesi Başkanlığı Yayın ve Basım Şube Müdürlüğü.
- Drengner, J. (2013). *Marken Kommunikation mit Sport: Wirkungsmodell für die Markenführung aus Sicht der Service-Dominant Logic*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Drucker, p., ve Maciariello, J. (2007). *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Ekmekçi, R. (2009). Spor Yönetimi Kavramlar ve Özellikler. H. N. Basım, ve M. Arğan (Ed.) içinde, *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- El-Taliawi, O., ve Van Der Wal, Z. (2019). Developing Administrative Capacity: An Agenda For Research and Practice. *Policy Design and Practice*, 1-15.
- Erdem, Ü. (1986). Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi. *Türkiye Amatör Spor Dergisi*, (15), 25-27.
- Erduygun, Z., ve Tınaz, P. (2023). İnsan kaynakları rollerinin örgüt kültürüne etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(1), 161-183.
- Eroğlu, A. K., Eroğlu, B., ve Ayyıldız, E. (2025). Spor Tesislerinin Yönetim Kapasitesinin Belirlenmesi: Spor Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 8(1), 58-67.
- Ersan, N. (1994). Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri. *Eğitim Bilim Dergisi*, 18, 92-98.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F., ve Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analiz. *New Symposium Journal*, 51(3), 132-140.

- Fenich, G., ve Bordelon, B. (2008). Is There an Optimal Type of Ownership and Organizational Structure When Developing Convention and Entertainment Facilities? *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 182-198.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fişek, K. (2003). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi* (1 b.). İstanbul: YGS yayınları.
- Flink, C., ve Chen, C. (2021). Management Capacity, Financial Resources, and Organizational Performance: Evidence From State Transportation Agencies. *Public Performance and Management Review*, 44(6), 1341-1366.
- Fried, G., ve Kastel, M. (2020). *Managing Sport Facilities*. Human Kinetics.
- Gavcar, E. ve Avcı, U. (2002). Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentası Yöneticilerinin Profiline Tespitine Yönelik Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7).
- Getuz, Z., ve Wondemagnegn, A. (2022). A Qualitative Report of Sport Facilities Management. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 4(1), 134-138.
- Garcia, M., ve Torres, L. (2022). Impact of Training Environments on Physical Performance in Youth Athletes. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 17(3), 410-417.
- Goslin, A., Sere, G., ve Kluka, D. (2015). Management Capacity at Sport and Recreation Facilities on Local Government Level. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 21(4), 1290-1303.
- Groysberg, B. (2014). Üst Düzey Yöneticilikte Başarılı Olmak İçin Gereken Yedi Yetenek. *Harvard Business Review*.
- Hakim, H., Sahabuddin, S., ve Bismar, A. R. (2025). The Role of Sports Facility Management in Supporting Competitive Tennis Player Development. *Indonesian Journal of Sport Management*, 5(2), 290-306.
- Haveydi, C., ve Alpaydın, Y. (2019). Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144.

- Heugens, P. (2006). Environmental Issue Management: Towards a Multi-Level Theory of Environmental Management Competence. *Business Strategy and the Environment*, 15, 363-376.
- Hou, Y. (2007). Putting Money Where the Need Is: Managing the Finances of State and Local Governments. P. W. Ingraham (Ed.) içinde, *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Ishak, M., Awaluddin, A., ve Hasanuddin, M. I. (2025). A Comprehensive Approach to Facility Management in Enhancing Physical Fitness and Sports Performance. *Indonesian Journal of Sport Management*, 5(2), 307-322.
- Jack , E. P., ve Powers, T. L. (2009). A Review and Synthesis of Demand Management, Capacity Management and Performance in Health-Care Services. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 149-174.
- Karaali, A. (2005). *Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü, Yayımlanmamış Dönem Projesi*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma*. Ankara: Seren Ofset.
- Katırcı, H. (2018). Spor Tesis İşletmesi ve Saha Bilgisi. *Spor Tesis İşletmesi Kavramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kazmier, L. J. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. (C. Cem, ve diğerleri, Çev.) Ankara: Todaie Yayınları.
- Krotee, M. L., ve Bucher, C. A. (2007). *Spor Yönetimi*. (S. Köseoğlu, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Lee, H., ve Kim, S. (2020). Facility Accessibility and Training Outcomes in Competitive Sports. *Sports Management Review*, 23(1), 55-56.
- Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., ve Thompson, L. (2010). Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 367-389.

- Martin, D., ve Evans, R. (2020). Communication Challenges in Sports Facility Management. *Journal of Sport Management*, 34(2), 125-136.
- Matosevic, K. L. (2009). *Management von Sportgroßveranstaltungen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Misener, K., ve Doherty, A. (2013). Understanding Capacity Through The Processes and Outcomes of Inter-Organizational Relationships in Nonprofit Community Sport Organizations. *Sport Management Review*, 135-147.
- Nicholson, M., Hoye, R., ve Houlihan, B. (2011). *Participation in Sport: International Policy Perspectives*. Routledge.
- O'Toole, I. J., ve Meier, K. J. (2010). Beware of Managers Not Bearing Gifts: How Management Capacity Augments the Impact of Managerial Networking. *Public Administration*, 88(4), 1025-1044.
- Öksüz, N. (2018). *Spor Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özel, M. (2006). *Yöneticilik Dersleri* (3 b.). İstanbul: Küre Yayınları.
- Özer, M. A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztaş, C., ve Zengin, E. (2011). Yerel Yönetimler ve Çevre. *Journal of Social Policy Conferences*, 54, 181-200.
- Patel, A., Rogers, P., ve Singh, R. (2023). Resource Constraints in Sports Facility Operations: A Qualitative Study. *Sport Facilities Journal*, 12(1), 45-59.
- Payne, A., ve Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabetin Üstünlüğü Sırrı: İnsan*. (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Kitapları.
- Ramazanoğlu, F., ve Öcalan, M. (2005). Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 36-40.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8 b.). (A. Öğüt, Çev.) İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Salge, T. O., Bohné, T. M., Farchi, T., ve Piening, E. P. (2012). Harnessing The Value Of Open Innovation: The Moderating Role Of Innovation Management. *International Journal Of Innovation Management*, 16(03).
- Salman, M. (1992). Ülkemizde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne Ait Bulunan Spor Salonlarının Kapasite ve Dağılım Yönünden Değerlendirilmesi ve Mevcut Durumun Tesbiti. Hacettepe Üniversitesi. *Spor Bilimleri II. Ulusal Kongresi Bildirileri*, (s. 20-22).
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Seraslan, M. Z., ve Kepoğlu, A. (2005). *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi* (1 b.). İstanbul: Morpa Yayınları.
- Sere, G. O. (2014). *Management Capacity at Sport and Recreation Facilities in the City of Tshwane Metropolitan Municipality (Master's Thesis)*. University of Pretoria
- Setiawan, D., ve Wibowo, A. T. (2023). The Influence Of Sports Facility Management And Teacher Services On The Effectiveness Of Physical Education. *Journal Management of Sport*, 2(1), 21-27.
- Sevil, G. (2016). Spor Yönetiminde Finans ve Bütçeleme. H. N. Basım, ve M. Argan (Dü) içinde, *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Schwarz, E. C., Hall, S. A., ve Shibi, S. (2015). *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Routledge.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., ve Brettel, M. (2016). Corporate Culture And Absorptive Capacity: The Moderating Role Of National Culture Dimensions On Innovation Management. *International Business Review*, 25(5), 1149-1168.
- Suarez, D., ve Marshall, J. H. (2014). Capacity in the NGO Sector: Results from a National Survey in Cambodia. *Voluntas*, 25, 176-200.
- Ströbel, T. (2011). *Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport (Dissertation)*. Universität Bayreuth: Springer Gabler Verlag.
- Şirzad, N., ve Turancı, E. (2019). Dijital Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi: Şikayet Yönetimi Bağlamında Memnuniyet Unsurlarının İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, 421-443.

- Temel, B. (2023). *Özel Spor Tesis Yöneticilerinin Yönetim Kapasitelerinin İncelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- TÜBİTAK. (2022). *Üretim ve Operasyon Yönetimi*. Sosyal Bilimler Ansiklopedisi: https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/uretim_ve_operasyon_yonetimi adresinden alındı.
- Urhan, V. F. (2008). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması. *Sayıştay Dergisi*, 70(70), 85-102.
- Uslu , S., ve Yıldırım, M. (2021). Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1448-1483.
- Williams, A., ve Reilly, T. (2018). Sports Facility Conditions and Athletic Performance: A Review. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 345-354.
- Wu, S. D., Erkoc, M., ve Karabuk, S. (2005). Managing Capacity In The High-Tech Industry: A Review Of Literature. *The Engineering Economist*, 50(2), 125-158.
- Yetim, A. A., ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 1(1), 150-155.
- Yıldırım, B., Dumangöz, P. D., ve Ülker, D. (2023). Spor Teşkilatları Bünyesindeki Spor Tesislerinin Yönetim Kapasitesinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(101), 2943-2950.
- Yıldız, S. M. (2008). Spor Hizmetleri Kalitesini Değerlendirmede Kullanılabilecek Hizmet Kalitesi Modelleri ve Ölçüm Araçları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 38-48.
- Yu-Lee, R. T. (2002). *Essentials of Capacity Management*. John Wiley ve Sons.

EKLER

EK 1. ETİK KURUL İZİN FORMU



T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-67796128-819-2400036083
Konu : Bilimsel Yayın ve Etik Kurul Kararı
(Doç.Dr. Murat AYGÜN)

25.10.2024

Sayın Doç. Dr. Murat AYGÜN

Danışmanı olduğunuz Yüksek Lisans Öğrencisi Sercan YAZICIOĞLU'nun '**Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Spor Tesislerinin Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi**' başlıklı tez çalışması ve bu tez çalışma kapsamında uygulayacağınız yöntem ve anket Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, yapılan değerlendirme sonucu söz konusu çalışmanın Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ
Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: FT447MM

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ardahan-universitesi-ebys>

Adres: Ardahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası , Çamlıçatak Mevkii, Ardahan 75002
Telefon No: (0 478) 2117575
e-Posta: bayek@ardahan.edu.tr
Kep Adresi: ardahanim@hs01.kep.tr

Faks No: (0 478) 2117509
İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Bilgi için : Kubilay Aras
Telefon No: Etik Kurul Raportörü
Direkt Hat: (0 478) 2117575



EK 2. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü



Sayı : E-36592570-605-10474962

28.03.2025

Konu : Araştırma İzni-Sercan YAZICIOĞLU

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Ardahan Üniversitesi Rektörlüğünün 30.12.2024 tarihli ve E-49863113-100-2400043338 sayılı yazısı.

b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Spor Tesis Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren araştırmacılar tarafından yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar kurum yetkilileri tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemdeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli gözetim ve denetim ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK
Bakan a.
Genel Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 52660F28-294C-4089-8C68-B3F88EBF6866

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>

Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA

Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99

İnternet Adresi: www.gsb.gov.tr

KEP Adresi : genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Hatice YALÇIN

CELİK

Bilgisayar İşletmeni

Telefon No: (312) 596 64 77



EK 3. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu bilimsel araştırma, spor tesisi yöneticilerinin yönetim kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla Doç. Dr. Murat AYGÜN ve Dr. Öğr. Üyesi Ramazan TAŞÇIOĞLU danışmanlığında, Ardahan Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Spor Yönetimi Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi Sercan YAZICIOĞLU tarafından yürütülmektedir. Bu sorular bilimsel araştırmaya veri toplamak üzere oluşturulmuştur. Elde edilen veriler yalnızca araştırma amacı için kullanılacak olup, başka kişilerle paylaşılmayacaktır. Soruları yanıtlamanız yaklaşık olarak 8 dk. sürecektir. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırmamıza sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Sercan YAZICIOĞLU

Bölüm 1:

- **Cinsiyetiniz Nedir?** () Erkek () Kadın
- **Yaşınızı Yazınız.**
- **Meslekte Geçirdiğiniz Yılı Yazınız.**
- **Eğitim Düzeyiniz Nedir?** () Lisans Altı Mezunu
() Lisans ve Üstü Mezunu
- **Çalıştığınız Tesis Tipi Nedir?** () Çok Amaçlı () Tek Amaçlı

Bölüm 2:

Spor Tesis Yöneticilerinin Yönetim Kapasitelerini belirlemek için ‘Spor Tesis Yöneticilerin Yönetim Kapasitesinin Değerlendirilmesi Ölçeği’ uygulanacaktır. Verilen ifadelere ne derece katıldığınızı gösteren beş farklı alternatif cevap bulunmaktadır. Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

EK 4. SPOR TESİSLERİ YÖNETİM KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ

	SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİM KAPASİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÖLÇEĞİ (4 BOYUT)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Müşteri İlişkileri Yönetimi					
1	Tesis yöneticileri, üyelerin spor tesisinden istek ve beklentilerini bilir ve buna yönelik hizmetler sunar.	()	()	()	()	()
2	Tesis yöneticileri, üyeleriyle düzenli ve pozitif bir ilişki kurmak için çeşitli yöntemler kullanır.	()	()	()	()	()
3	Tesis yöneticileri, müşterilerin program istek ve beklentileriyle programın veya hizmetin herhangi bir aşamasında geri bildirim sağlayabilir ve buna yanıt verilebilir.	()	()	()	()	()
4	Üye geri bildirim süreçleri, tesisteki uygulama ve süreçleri desteklemek için kullanılır.	()	()	()	()	()
5	Tesis yöneticileri, bulunduğu ilçe'deki STK, kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişki kurmak için planlı bir süreç yürütür.	()	()	()	()	()
6	Tesis yöneticileri, müşterilerle iyi bir iletişime sahiptir.	()	()	()	()	()
7	Tesis yöneticileri, farklı müşteri davranışlarına ve iletişim stillerine nasıl yanıt vereceğini bilir.	()	()	()	()	()
8	Tesis yöneticilerinin müşterilerle çatışma ve zor durumlarla başa çıkmak için uyguladığı sistemler vardır.	()	()	()	()	()
9	Müşteri ihtiyaçlarının analizi yapılarak programlar sayısal verilere göre tasarlanır.	()	()	()	()	()
10	Programlar kurumun amaç ve hedeflerine uygun olarak tasarlanır.	()	()	()	()	()
	İnsan Kaynakları Yönetimi					
11	Tüm tesisteki görevlilerin iş tanımları analiz edilmiştir (personellerin beceri, bilgi ve yetenekleriyle detaylandırılmıştır)	()	()	()	()	()
12	Tüm yeni pozisyonlar için bir işe alım stratejisi vardır.	()	()	()	()	()
13	Tüm yeni personel oryantasyon eğitiminden geçirilir.	()	()	()	()	()
14	Personel yedeklemesi optimum şekilde yapılır.	()	()	()	()	()
15	Düzenli ekip toplantıları yapılır.	()	()	()	()	()
16	Tüm personelin kariyer gelişimi hedefleri vardır.	()	()	()	()	()
17	Tüm personelin performans hedefleri belirlenmiştir.	()	()	()	()	()
18	Üst yönetim, tesis personellerine hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirir.	()	()	()	()	()
19	Personel, yönetim ve/veya yönetim kurulu risk yönetimi konusunda eğitilmiş ve donatılmıştır.	()	()	()	()	()
20	Tesisin her seviyesindeki personel, aktif olarak risk yönetimi ile ilgilenmektedir.	()	()	()	()	()
21	Tüm risk yönetimi planları, politikaları ve prosedürleri düzenli olarak gözden geçirilerek güncel tutulur.	()	()	()	()	()
22	Risk yönetimi, tüm tesis operasyonlarının temel bir parçasıdır.	()	()	()	()	()
23	Herhangi bir risk durumunda (yangın, kaza, sakatlanma vb.) personele rehberlik etmek için tüm faaliyetler için prosedürler mevcuttur.	()	()	()	()	()
24	Tüm faaliyetler ve faaliyet alanları için acil durum prosedürleri gözden geçirilerek düzenli olarak uygulanır.	()	()	()	()	()
	Operasyon Yönetimi					
25	Tüm teknik ekipmanların ve onların özelliklerin düzenli olarak gözden geçirildiği ve güncellendiği bir kayıt defteri vardır.	()	()	()	()	()
26	Teknik ekipmanları ve tesisin durumunu değerlendiren bir sistem mevcuttur.	()	()	()	()	()
27	Tesis bakım-onarım faaliyetleri periyodik olarak yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
28	Tesis, tesisi kullanan günlük kişi sayısı ile seanslarda olan kişi sayısı verileri açısından; bir izleme, analiz ve raporlama alt yapısına sahiptir.	()	()	()	()	()
29	Personel takip ve çalışmalarının izlendiği ve değerlendirildiği bir sistem bulunur.	()	()	()	()	()
30	Tesis ve personel izleme ve değerlendirmeler takip edilir ve elde edilen veriler iyileştirici faaliyet, performans değerlendirme ve planlama amaçlarıyla kullanılır.	()	()	()	()	()
31	Müşterilerin sağlık raporlarının takip edildiği bir sistem bulunur.	()	()	()	()	()
	Finansal Yönetim					
32	Tesisin tanımlanmış üst yönetim tarafından bütçe performans hedefleri bulunur.	()	()	()	()	()
33	Gelir ve gider hedefleri günlük, haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık raporlar halinde üst yönetim tarafından takip edilir.	()	()	()	()	()
34	Yıl sonunda tesislerin finansal performansları üst yönetim tarafından değerlendirilir.	()	()	()	()	()
35	Üst yönetim yıl sonunda plan gerçekleştirme raporları ile tesisi finansal açıdan değerlendirir.	()	()	()	()	()

EK 5. ORJİNALLİK RAPORU FORMU

**ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 20/06/2025

Tez Başlığı: Spor Tesisi Yöneticilerinin Tesis Yönetim Kapasitelerinin Belirlenmesi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 51 sayfalık kısmına ilişkin, 20/06/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %11'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- ☒ Kaynakça hariç
- 3- ☒ Alıntılar dâhil
- 4- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

20/06/2025

Adı Soyadı:	Sercan YAZICIOĞLU
Öğrenci No:	23022200006
Ana Bilim Dalı:	Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Programı:	Spor Yöneticiliği
Statüsü:	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN GÖRÜŞÜ VE ONAYI

Doç. Dr. Murat AYGÜN

Detaylı Bilgi: <https://www.ardahan.edu.tr/birim.aspx?id=1002003>

Telefon: 0-4782117522

Faks: 0-4782117523

E-posta: sbc@ardahan.edu.tr

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Sercan
Doğum Yeri ve Tarihi YAZICIOĞLU :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/ Spor Yöneticiliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/ Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Ardahan İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni
:

İletişim

E-Posta Adresi

Tarih

Jüri Tarihi : 20.06.2025